

INTESA  SANPAOLO



Piano di Impresa 2014-2017

**Una banca solida,
pronta per la crescita**

**Intesa Sanpaolo: la banca per le
famiglie e le imprese**

Questo documento presenta le linee guida del Piano d'Impresa 2014-2017, sviluppato a partire da una analisi dei punti di forza e delle aree di possibile miglioramento della banca, illustrando altresì gli obiettivi economico-patrimoniali e le modalità con cui si intende conseguirli.

Il documento è articolato in:

- Premessa (pag. 1)
- “Formula” del Piano e obiettivi economico-patrimoniali (pag. 5)
- I pilastri del Piano d'Impresa 2014-2017 (pag. 9)
- Conclusioni (pag. 27)

PREMESSA

**ISP banca
solida**

Intesa Sanpaolo ha ben gestito la crisi degli ultimi anni grazie a una chiara strategia che ha privilegiato la **solidità patrimoniale** (capitale e liquidità), e allo stesso tempo ha consentito di ottenere **risultati economici** che hanno permesso di continuare a distribuire dividendi agli Azionisti.

La banca emerge da questa crisi con una **posizione di primato in Europa per capitale e liquidità e una leadership di mercato in Italia**, con un bilancio solido, un capitale – rafforzato dagli Azionisti nel 2011 e successivamente con l'autofinanziamento – oggi ben superiore ai requisiti regolamentari, ampie riserve di liquidità, una chiara leadership nella gestione dei rischi e una forte posizione competitiva nelle principali categorie di servizi finanziari in Italia, pur presentando ulteriori spazi di crescita nei diversi segmenti di clientela (Retail, Private, Imprese e Corporate).

**Italia in
ripresa**

Per i prossimi 4 anni la previsione di crescita del PIL europeo è dell'1,2% annuo (dato positivo, seppur inferiore alle previsioni a livello mondiale: 4%). Dopo una forte recessione, anche per l'**Italia** si prevede di tornare a **prospettive di ripresa**, con una crescita media del PIL superiore all'1% annuo.

L'auspicato miglioramento dell'economia reale influenzerà positivamente il sistema bancario che, pur in uno scenario di **tassi d'interesse attesi ancora su livelli bassi**, potrà beneficiare sia di una progressiva ripresa dei **principali volumi dell'attività bancaria** (raccolta e impieghi) sia di una **riduzione del costo del rischio**, previsto in calo seppur non ancora ai livelli pre-crisi.

Da un punto di vista macro-economico, si prevede dunque il ritorno, dopo 5-6 anni di crisi, a uno **scenario simile a quello di dieci anni fa**, caratterizzato da una crescita moderata ma stabile e da una evoluzione positiva dei ricavi e degli utili dell'industria bancaria.

Il Piano di Impresa ipotizza uno scenario di crescita moderata in Italia



Questa sia pur contenuta ripresa economica è resa possibile dai **solidi fondamentali** del nostro Paese, caratterizzato da una ricchezza delle famiglie elevata e da una eccellente propensione all'esportazione, molto importante in un contesto economico di crescita di paesi ad alto tasso di importazione potenziale come India e Cina. Anche quello che a livello internazionale è percepito come il principale punto debole dell'economia italiana, ossia l'indebitamento pubblico, può essere visto in un'ottica diversa: l'indice di indebitamento complessivo (del settore pubblico, delle famiglie e delle imprese) rispetto al PIL risulta infatti inferiore a quello di molte altre economie occidentali, e lo stesso debito pubblico appare più sostenibile se viene rapportato agli obblighi di spesa futuri per pensioni e sanità, inferiori rispetto alla maggior parte dei paesi europei.

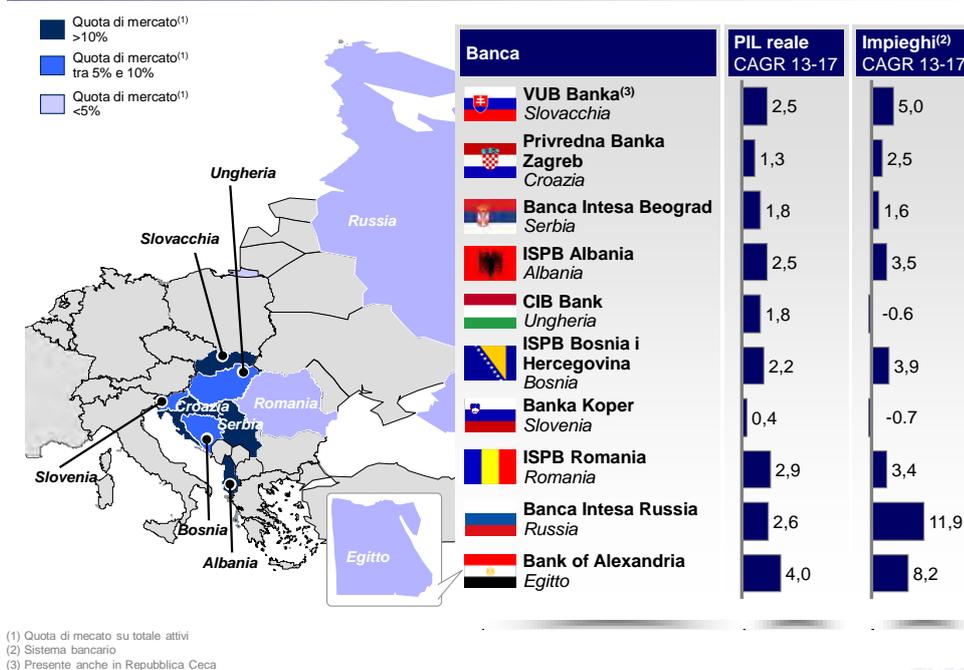
Diversificazione

L'Italia, che oggi rappresenta l'87% dei ricavi operativi del nostro Gruppo, non potrà che continuare a essere al centro del nostro piano strategico, anche se il nostro **business mix** dovrà evolvere in modo da ottimizzare **marginari reddituali** e **utilizzo di capitale**. Sarà altresì necessario tener conto della crescente **digitalizzazione** delle interazioni con i clienti, che richiederà nuovi modelli di servizio e un'importante evoluzione del ruolo delle filiali.

Per quanto attiene al **posizionamento internazionale**, la Divisione Banche Estere opera oggi in 10 paesi (concentrati nell'area CEE), caratterizzati in generale da un contesto macroeconomico in miglioramento con attese di crescita, seppur disomogenea, del PIL e dell'attività bancaria. Il network Corporate e Investment Banking è presente in 14 centri finanziari nel mondo e l'Asset Management opera su 4 poli europei e in JV con Penghua in Asia. Il nostro posizionamento all'estero

appare peraltro caratterizzato da una **presenza sotto scala minima in diversi mercati**, da **limitate sinergie** tra i diversi paesi e da uno **scarso coordinamento** tra le banche estere e le altre strutture del Gruppo. Per rafforzare il quadro sarà necessario **ottimizzare l'attuale presenza** e le sinergie infragruppo e sviluppare iniziative di **crescita organica** nelle situazioni a maggior potenziale.

Prospettive positive in tutti i paesi esteri in cui ISP è presente



Emergono quindi tre fondamentali **esigenze di “diversificazione”** rispetto alla pur solida situazione attuale: (i) **business mix** maggiormente **“asset light”** (a basso impiego di capitale) rispetto a oggi, con maggior attenzione alle commissioni rispetto al margine d’interesse (che soffrirà per i tassi bassi), (ii) **modello di servizio** più orientato al **digitale**, in ragione dell’evoluzione dei comportamenti dei clienti, (iii) **sviluppo** della presenza **internazionale** per poter agganciare tassi di crescita superiori a quelli delle economie centro-europee.

* * *

Piano largamente condiviso

In un momento caratterizzato da importanti discontinuità e alla luce dei trend attesi, la banca ha tracciato la **nuova “rotta” da seguire nei prossimi anni** per rispondere alle nuove sfide e per cogliere le opportunità di mercato, sia in Italia sia all’estero.

Il **Piano** è lo **strumento chiave per allineare e motivare tutta l’organizzazione** su un percorso di rafforzamento e su obiettivi condivisi; si è deciso di svilupparlo con il **forte coinvolgimento della banca**, sotto la guida di una squadra manageriale solida e coesa. Circa 6.000 persone hanno contribuito allo sviluppo della strategia con una

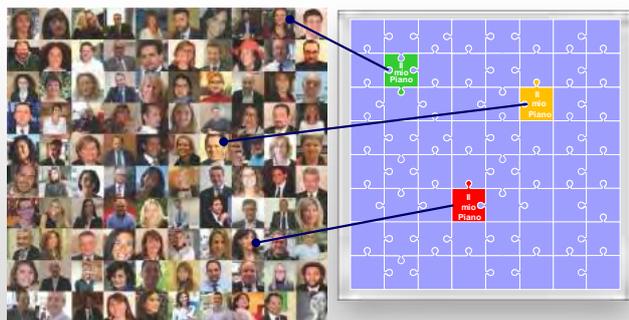
indagine sui bisogni dei clienti, sul modo di operare dei concorrenti, sui nostri punti di forza e le nostre aree di miglioramento. Si sono tenuti diversi incontri con le colleghe e i colleghi della Rete e focus group per sviluppare le iniziative di Piano, mentre i piani di Divisione e per le funzioni del Centro di Governo sono stati redatti con il coinvolgimento dei manager. Tutto ciò per sviluppare linee d'azione di qualità e condivise, ma soprattutto per coinvolgere nel progetto le nostre persone e rafforzare lo spirito di appartenenza alla nostra banca. Possiamo affermare che il Piano è stato sviluppato con il contributo di tutti e ciascuno avrà per i prossimi 4 anni il proprio Piano d'Impresa da conseguire.

Migliorare la Banca insieme: il Piano di Impresa riflette l'impegno di tutti

Forte coinvolgimento di tutti...

- **Survey** coinvolgendo ~6.000 persone
- **Focus group** per sviluppare idee e iniziative
- **Forte coinvolgimento dei manager** nell'individuazione di azioni per accelerare la realizzazione del Piano

...una squadra manageriale esperta, coesa e motivata...



...e ogni persona con il proprio Piano di Impresa da conseguire

“FORMULA” DEL PIANO E OBIETTIVI ECONOMICO-PATRIMONIALI

Tenuto conto del contesto economico e del perdurare di politiche monetarie di bassi tassi d'interesse, sarebbe impensabile tornare a creare valore per gli Azionisti in assenza di una nuova strategia e di nuovi incisivi interventi manageriali largamente condivisi in tutta l'organizzazione.

I risultati di Piano diventeranno raggiungibili grazie a una nuova fase di crescita basata su una strategia innovativa che, mettendo le persone al centro dell'attenzione e adottando un modello di business chiaro ed efficiente, punta ad aumentare la redditività in maniera sostenibile, ottimizzando capitale e liquidità.

La realizzazione del Piano d'Impresa 2014-2017 consentirà alla banca di tornare a creare e distribuire valore agli Azionisti, che ci hanno sostenuto in maniera importante negli ultimi anni, in modo solido e sostenibile nel tempo. L'obiettivo è di migliorare progressivamente i risultati raggiungendo nel 2017 un risultato netto di €4,5mld e un **rendimento superiore al costo del capitale** per ciascuna Business Unit e a livello di Gruppo (**Ritorno sul capitale tangibile-ROTE 11,8%** nel 2017 vs. 3,4% nel 2013 e **Ritorno sul capitale-ROE 10,0%** nel 2017 vs. 2,9% nel 2013).

Creazione e distribuzione di valore agli Azionisti

La nuova strategia si innesta su alcune priorità che sono ormai patrimonio genetico di Intesa Sanpaolo, che punta a confermarsi come:

- Banca dell'economia reale con un'incidenza dei ricavi da proprietary trading inferiore all'1% e che supporta l'economia, facendo leva su un bilancio solido per soddisfare la domanda di credito sana (€170mld di nuovo credito erogato a medio/lungo termine nell'orizzonte di Piano) e che gestisce la ricchezza dei clienti in maniera responsabile;
- Banca con una redditività sostenibile in cui risultati operativi, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/leva sono attentamente bilanciati;
- Banca leader nel retail e nel corporate banking in Italia e in alcuni paesi “chiave”;
- Banca leader europea in diversi business a elevata crescita / elevato valore (Private Banking, Asset Management, Assicurazione);
- Banca imperniata su un modello divisionale confermato e impegnata a rafforzare e semplificare l'attuale modello di Banca dei Territori, tenendo conto dell'evoluzione dei bisogni della clientela;
- Banca internazionale che svolge il ruolo di "Banca locale all'estero" per le imprese italiane;
- Banca semplice e innovativa, che opera già in ottica multi-canale.

“Tre Banche nella Banca”

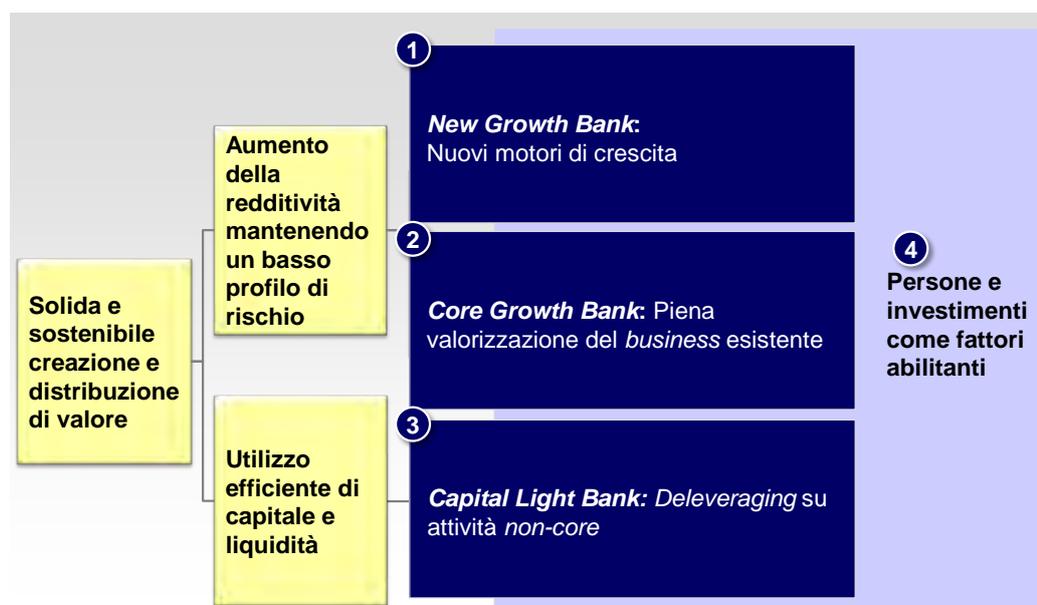
Come detto, l'obiettivo di **solida e sostenibile creazione di valore** viene conseguito, da un lato, perseguendo il miglioramento della produttività e l'**aumento della redditività** e, dall'altro, assicurando l'**utilizzo efficiente di capitale e liquidità**. Il

Piano prevede una strategia differenziata per “Tre Banche nella Banca” con missione e obiettivi diversi, modelli operativi e di servizio dedicati, sistemi di pianificazione, rendicontazione e incentivo specifici:

- Banca della Crescita Nuova o **New Growth Bank**, per sviluppare i ricavi con motori di crescita innovativi in grado di cogliere le nuove opportunità di mercato;
- Banca della Crescita Core o **Core Growth Bank**, per catturare il potenziale reddituale inespresso del business esistente, in termini di sviluppo dei ricavi, di riduzione dei costi operativi, di governo del credito e dei rischi;
- Banca del Capitale Efficiente o **Capital-Light Bank**, per ottimizzare l’impiego del capitale e della liquidità, minimizzando gli asset “non-core” della banca.

Persone e investimenti rappresentano i **fattori abilitanti chiave** per la massimizzazione del contributo di ciascuna delle tre “Banche” al risultato di Gruppo.

La nostra formula per il successo



INTESA SANPAOLO

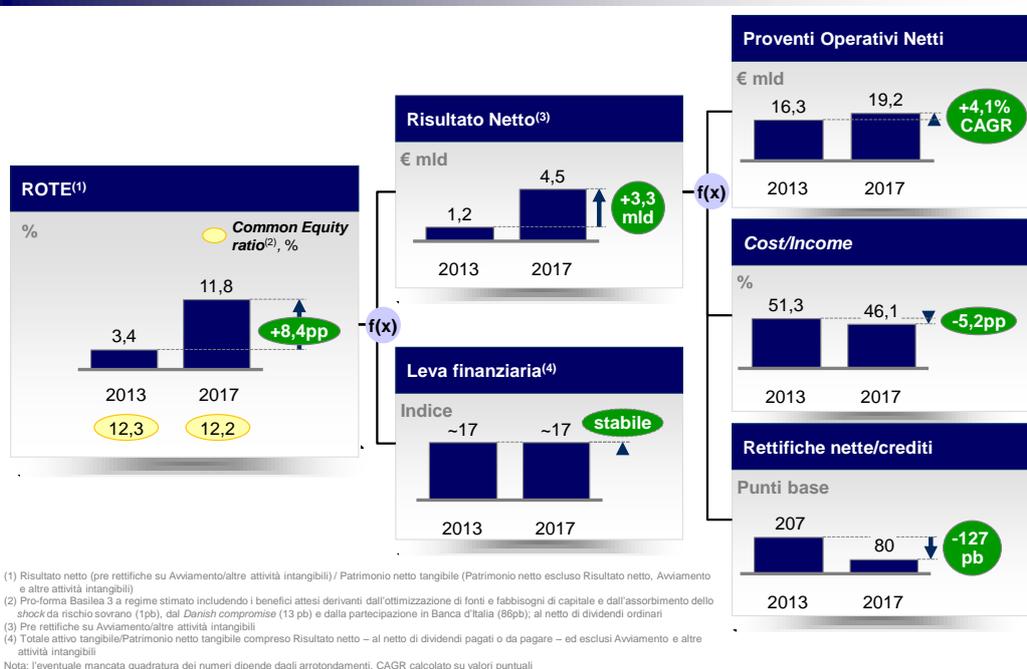
Importanti risultati economico-patrimoniali

Il nuovo Piano consentirà alla banca di essere **competitiva** nello scenario internazionale e di conseguire **importanti risultati economici**, mantenendo al contempo un’**invidiabile posizione patrimoniale**:

- **Proventi operativi netti** a €19,2mld nel 2017, con crescita annua del 4,1% e forte contributo della componente commissionale (>70% del totale crescita);
- **Cost/Income** al 46,1%, in ulteriore calo di 5,2 p.p. vs 2013;
- **Costo del credito** in netta riduzione dai 207pb del 2013 (valore influenzato dall’approccio prudenziale della banca in vista del Comprehensive Assessment BCE) a 80pb nel 2017;

- **Risultato netto** di €4,5mld nel 2017;
- **Common Equity Ratio**¹ ben al di sopra dei limiti regolamentari (12,2% nel 2017);
- **Dividendi ordinari cumulati** (2014-2017) pari a €10mld, senza considerare l'eventuale distribuzione del capitale in eccesso rispetto ai requisiti regolamentari, che non sarà utilizzato per ulteriori iniziative di crescita nell'arco di Piano (~€8mld di capitale in eccesso rispetto al 9,5% di Common Equity ratio²);
- Indicatori di liquidità **LCR** (Liquidity Coverage Ratio) e **NSFR** (Net Stable Funding Ratio) superiori al 100% e **LTRO** (Long Term Refinancing Operation della BCE) già interamente rimborsata.

Significativa crescita di redditività ed efficienza



La creazione di valore beneficerà tutte le parti interessate e sarà supportata da un **significativo piano di investimenti** (€5mld cumulati al 2017, focalizzati sulla valorizzazione delle persone e sull'innovazione tecnologica), fattore abilitante chiave per la realizzazione e il successo del Piano.

¹ Basilea 3 a regime

² A oggi limite massimo di Basilea 3 per le Global SIFI

Oltre €200mld di contributo all'economia

€ mld	Benefici	Totale 2014-2017	
Azionisti	Dividendi <i>cash</i> ⁽¹⁾	~10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ €10mld disponibili per consumi/ investimenti
Famiglie e Imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia "reale"	~170	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ~350.000 nuovi investimenti finanziati ▪ Crescita degli impieghi ben superiore della crescita del PIL
Dipendenti	Spese del personale	~21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oltre 90.000 famiglie ▪ Capacità produttiva in eccesso riassorbibile
	Formazione	~1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ~5mln di giorni di formazione
Fornitori	Acquisti e investimenti	~10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oltre 40.000 famiglie
Settore Pubblico	Imposte ⁽²⁾	~10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importo paragonabile a una Legge di Stabilità
Terzo Settore	Nuovo credito a medio-lungo termine a supporto di imprese sociali	~1,2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca Prossima prima nei finanziamenti al Terzo Settore in Italia

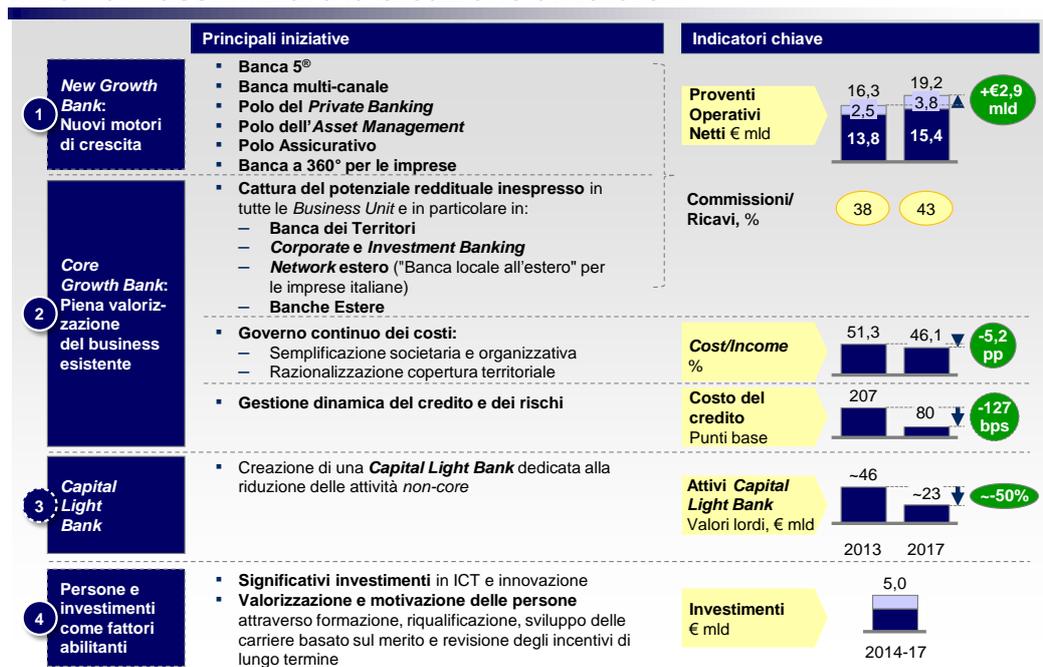
(1) Non include eventuali ulteriori distribuzioni di capitale che potranno essere possibili in base all'evoluzione regolamentare
(2) Dirette e indirette

INTESA  SANBIROLO

I PILASTRI DEL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

La creazione e la distribuzione di valore passano attraverso un programma di azione chiaro, efficace e condiviso, basato sulle “Tre Banche nella Banca” e sui fattori abilitanti (persone e investimenti).

I pilastri del nostro Piano di Impresa: interventi mirati a massimizzare la creazione di valore



INTESA SANBIOLO

1) New Growth Bank: Nuovi motori di crescita

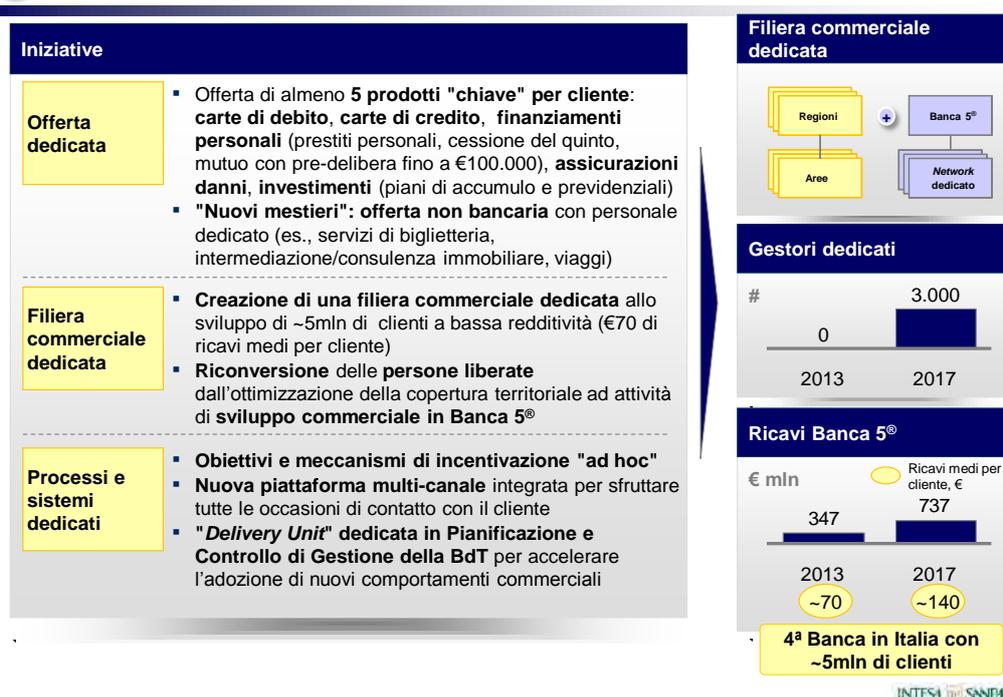
Banca della Crescita Nuova per catturare nuove opportunità di business

Abbiamo identificato un portafoglio di nuovi motori di crescita che consentiranno di **catturare nuove opportunità di business** per la banca e contribuiranno ad aumentare i ricavi di €1,3mld al 2017. Tutte le iniziative prevedono importanti interventi in termini di tecnologie e persone (€5mld di investimenti cumulati e un grande progetto di riqualificazione di circa 4.500 persone in ruoli commerciali e creditizi) e la predisposizione delle condizioni organizzative ideali per il loro successo tramite la responsabilizzazione del management, la creazione di “centri di eccellenza”, lo sviluppo – ove opportuno – di partnership con operatori di caratura globale, filiere operative dedicate, sistemi di obiettivo e incentivo specifici.

Le principali iniziative a servizio della crescita sono le seguenti:

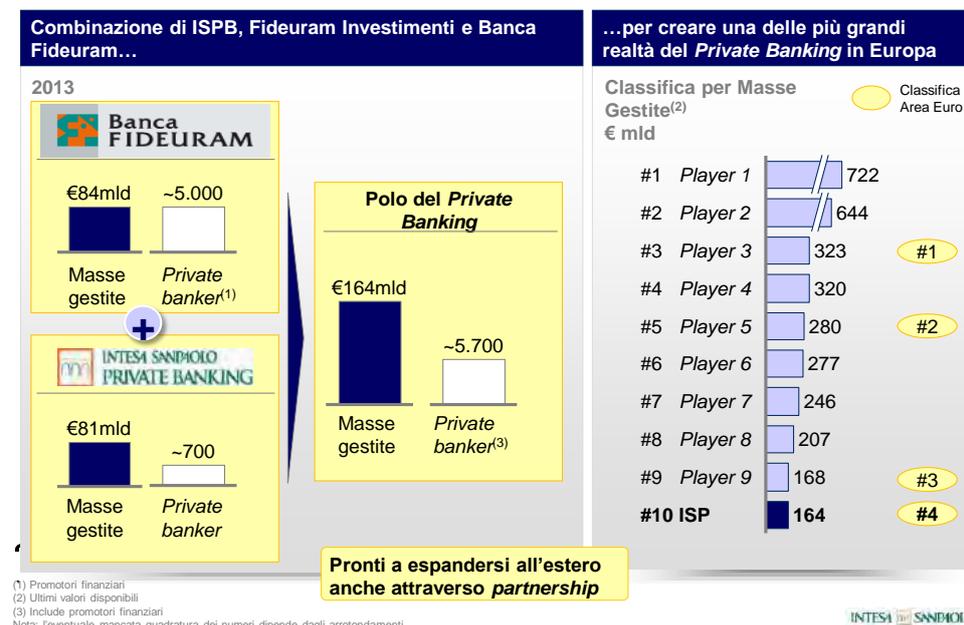
- **Lancio di Banca 5[®] in BdT** (ricavi aggiuntivi di €0,4mld al 2017), che prevede la costituzione di un'offerta ad-hoc (almeno 5 prodotti "chiave" per cliente) e di una filiera commerciale dedicata di circa 3.000 persone per lo sviluppo di circa 5 milioni di clienti Retail, che a oggi sono caratterizzati da una bassa redditività (70 €/anno);

1 New Growth Bank: Banca 5[®] in BdT



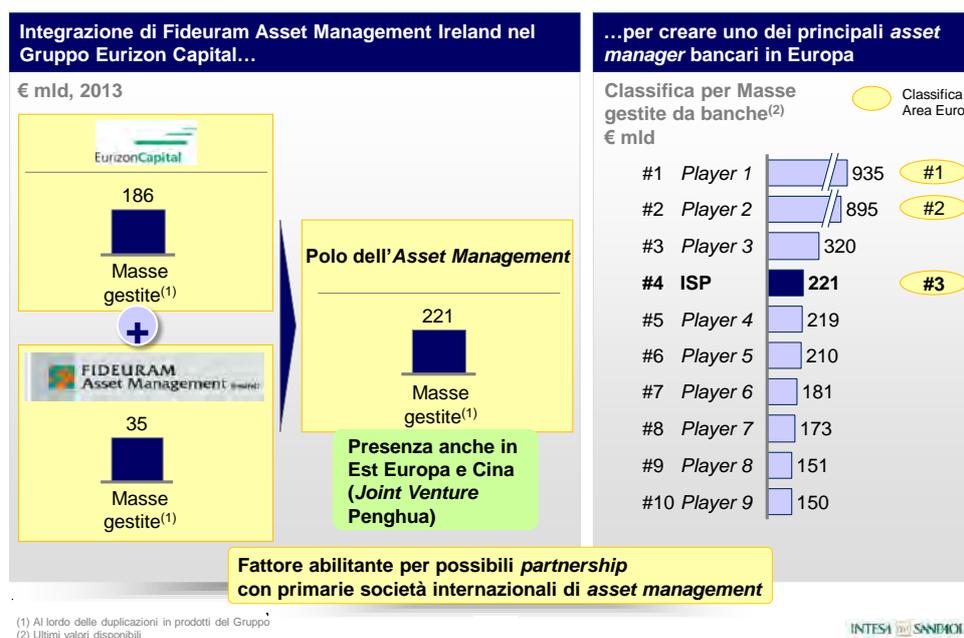
- **Sviluppo di una multi-canalià pienamente integrata**, con €2mld di euro di investimenti ICT, che permetterà un'integrazione completa tra filiale, posto di lavoro, abitazione, web, dispositivi mobili, ATM, telefono e social network, al fine di aumentare il livello di servizio al cliente e agire a complemento di una **rete di filiali già razionalizzata** (+50% clienti multi-canale al 2017);
- **Nascita di una delle più grandi realtà del Private Banking in Europa** con la **creazione del "Polo del Private Banking"** (ricavi aggiuntivi di €0,4mld al 2017) attraverso la combinazione di Intesa Sanpaolo Private Banking, Fideuram Investimenti e Banca Fideuram e il conseguente miglioramento dell'offerta e della qualità del servizio alla clientela Private, con ulteriore sviluppo della rete tramite un programma di attrazione di banker e/o reti di promotori;

1 New Growth Bank: Polo del Private Banking



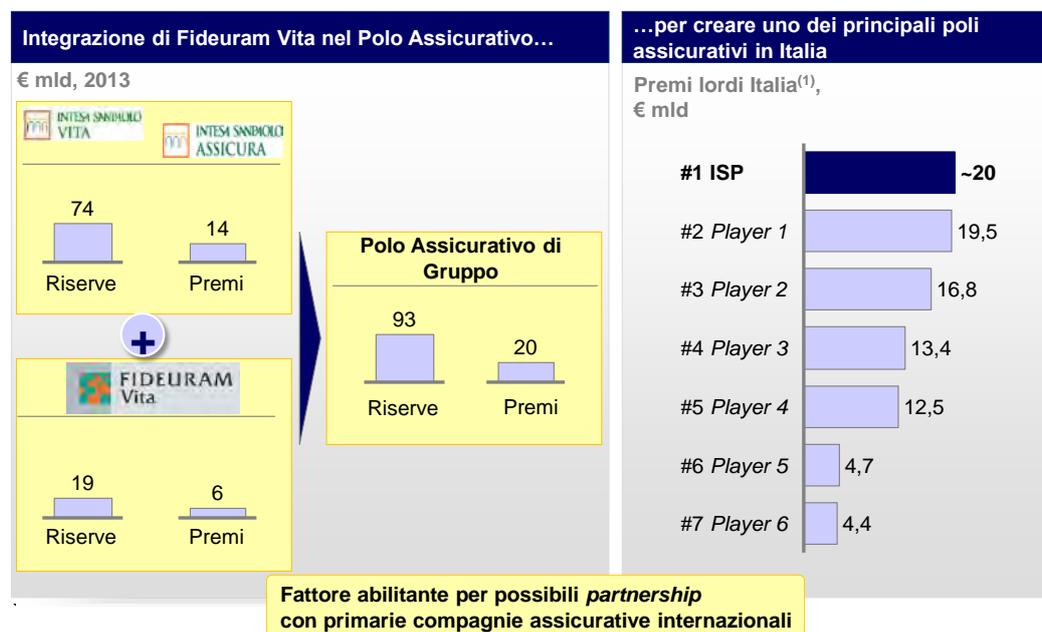
- **Nascita di uno dei principali asset manager in Europa con la creazione del "Polo dell'Asset Management"** (crescita masse del 34% al 2017) tramite l'integrazione di tutte le fabbriche di Asset Management del Gruppo, sia di BdT sia di Fideuram, e all'estero. Il nuovo polo diventerà il centro di eccellenza per l'offerta di prodotti sia ai clienti retail sia a quelli istituzionali e metterà il Gruppo nelle condizioni di sviluppare partnership con primarie società internazionali di asset management;

1 New Growth Bank: Polo dell'Asset Management



- **Nascita di uno dei principali poli assicurativi in Italia con l'integrazione di Fideuram Vita nel Polo Assicurativo.** Il nuovo polo avrà come obiettivo principale una forte crescita dell'assicurazione danni (1,9 milioni di clienti al 2017) sia verso i privati sia verso le aziende, con priorità su comparti auto, infortuni e abitazione e metterà il Gruppo nelle condizioni di ricercare partnership con primarie compagnie assicurative internazionali;

1 New Growth Bank: Polo Assicurativo



- Creazione di un modello di **offerta a 360° per le imprese**, tramite:
 - **Piena valorizzazione delle opportunità derivanti dall'Expo 2015**, di cui la banca è partner ufficiale;
 - **Messa a regime del "Polo della Finanza di Impresa"** con l'integrazione in Mediocredito di tutte le fabbriche di credito specialistico (Mediocredito, Leasing, Factoring), con l'obiettivo di supportare i gestori con competenze distinte, in coordinamento con Banca IMI;
 - Creazione nella Divisione Corporate e Investment Banking di una business unit dedicata che operi a livello di Gruppo per aumentare ulteriormente l'attrattività commerciale dei prodotti di **transaction banking**;
 - **Espansione** dell'offerta di **Banca IMI** per soddisfare i bisogni della clientela più sofisticata.

2) Core Growth Bank: Piena valorizzazione del business esistente

Banca della Crescita Core per estrarre pienamente valore dal business esistente

Pur leader indiscusso di mercato in Italia sui principali prodotti, il Gruppo presenta ancora spazi di crescita e miglioramento su alcune aree del business esistente (es., incidenza raccolta gestita migliorabile, efficacia commerciale con spazi di miglioramento, rapporto commissioni/attivo ponderato inferiore ai principali concorrenti europei). Per catturare appieno tale potenziale e facendo leva sulla posizione di vantaggio competitivo, sono state identificate **iniziative** che agiscono su tre leve distinte: (i) sviluppo dei **ricavi** (in aumento di €1,6mld al 2017); (ii) governo continuo dei **costi** (in riduzione di €0,8mld al netto di inflazione e adeguamenti contrattuali e degli investimenti per la crescita) e (iii) gestione dinamica del **credito** e dei **rischi** (con il costo del credito in riduzione di 127pb nell'orizzonte di Piano).

■ Sviluppo ricavi, con azioni specifiche per ciascuna area di business:

– Banca dei Territori (ricavi aggiuntivi di €1,3mld al 2017)

La Banca dei Territori è oggi la **più grande rete bancaria del Paese**, al servizio delle **famiglie** e delle **Piccole e Medie Imprese**, che rappresentano il “cuore” del tessuto sociale ed economico italiano.

La Banca dei Territori si trova, peraltro, ad operare in un **contesto di mercato competitivo e in forte e inesorabile trasformazione**. In particolare, l'evoluzione della tecnologia e delle preferenze dei clienti, i bisogni di sostegno alla crescita e all'internazionalizzazione della clientela, l'ingresso di operatori non-bancari, nonché le stesse ambizioni di crescita della banca, impongono di sviluppare una strategia “attiva” e innovativa al fine di cogliere appieno il valore economico della Rete.

Le parole d'ordine per i prossimi anni saranno quindi: (i) **innovazione dei prodotti e dei servizi offerti** per soddisfare al meglio i “nuovi” bisogni della clientela, (ii) **piena integrazione dei diversi canali di accesso** per offrire al cliente una esperienza migliore e allineata con quanto sperimentato in altre aree di consumo e (iii) **rafforzamento delle competenze e della consulenza**, come elementi fondanti della relazione cliente-banca.

In particolare, per ogni segmento di clientela, intendiamo adottare una strategia specifica che permetta a Intesa Sanpaolo di aumentare il livello di copertura dei bisogni finanziari dei clienti, divenendo la loro **banca di riferimento**.

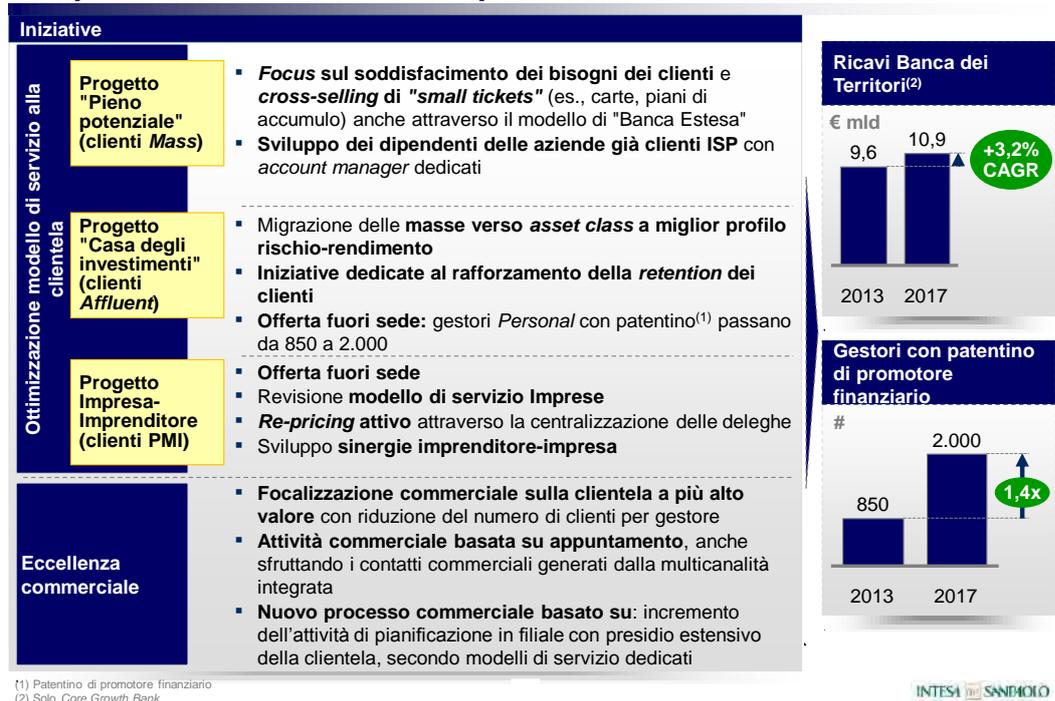
In tal senso, la Divisione ha sviluppato **quattro progetti chiave**:

- Il **Progetto “Pieno Potenziale”** sarà focalizzato sullo sviluppo della clientela con esigenze semplici mediante l'offerta di una serie di prodotti “di base” – es., carte, piani di accumulo – facendo leva su gestori con portafogli di clienti maggiormente focalizzati, la nuova piattaforma multi-canale e i nuovi orari “estesi” di apertura delle filiali, nonché una rete di “account manager” dedicati allo sviluppo e servizio del personale delle aziende già clienti della banca;

BdT: banca di riferimento in Italia per tutti i segmenti di clientela

- Il **Progetto “Casa degli Investimenti”** si occuperà della clientela a maggior valore, per la quale una gestione professionale del risparmio rappresenta il principale elemento di differenziazione e di vantaggio competitivo. In tale ambito, attraverso un servizio di consulenza estremamente sofisticato, aiuteremo i nostri clienti a massimizzare il rendimento dei propri risparmi sui diversi orizzonti temporali, coerentemente con la tolleranza al rischio di ognuno di loro. Il livello di servizio alla clientela affluent verrà ulteriormente innalzato facendo leva sull’“offerta fuori sede” e l’“offerta a distanza”, recentemente introdotte;
- Il **“Progetto Impresa-Imprenditore”** si occuperà di massimizzare le opportunità offerte dalla revisione del modello di servizio e da una gestione integrata dei bisogni dell’imprenditore e della sua impresa mediante offerte di prodotto ad hoc (es., assicurazione, consulenza fiscale e tributaria), sinergie con il Progetto “Casa degli Investimenti” e l’“offerta fuori sede”. Particolare attenzione sarà altresì data alla gestione della leva prezzo, tramite la valorizzazione della relazione con la banca, la centralizzazione delle deleghe e l’adozione di politiche di prezzo basate sul valore della relazione;
- Il **“Progetto eccellenza commerciale”**, infine, punterà a incrementare la produttività commerciale, attraverso (i) una focalizzazione sulla clientela a più alto valore, andando a rivedere gli attuali portafogli per dare ai gestori un numero di clienti effettivamente “servibile”, (ii) la pianificazione dei contatti commerciali in base al potenziale ed ai risultati del Customer Insight, (iii) una miglior valorizzazione del tempo commerciale disponibile, mediante una gestione su appuntamento della clientela e un maggior supporto dei canali diretti e (iv) l’evoluzione dei processi commerciali di Filiale per la programmazione sistematica di ruoli e attività.

2.1 Core Growth Bank in BdT: iniziative per la cattura del potenziale reddituale inespresso



Corporate e Investment Banking: crescita selettiva in ottica "asset-light"

– Corporate e Investment Banking (ricavi aggiuntivi di €0,3mld al 2017)

Il Corporate e Investment Banking rappresenta oggi il ~20% dei ricavi del Gruppo e il ~70% dell'utile ante imposte; è **leader indiscusso in Italia** sia nelle attività di **lending Large Corporate** (con quota di mercato impieghi pari a ~25%) sia nell'attività di **capital markets e investment banking** con Banca IMI (leader nel mercato domestico M&A, ad esempio); con la sua rete internazionale accompagna inoltre i clienti italiani nei principali centri finanziari del mondo.

Il mercato Corporate e Investment Banking europeo pone oggi importanti sfide, in particolare una crescente attività dei concorrenti e un contesto regolamentare che evolve verso un incremento della quantità di capitale e liquidità necessari all'attività tradizionale della Divisione, riducendo la redditività del business. In questo contesto, la Divisione si è posta **tre principali obiettivi**: (i) l'adeguamento del modello di business con uno spostamento verso un **modello "asset light"** (a basso impiego di capitale), (ii) il consolidamento della leadership in Italia tramite il **miglioramento di efficacia ed efficienza del modello operativo** e (iii) il perseguimento di opzioni di **crescita con focus selettivo all'estero**. Per conseguirli, sono state sviluppate le seguenti principali iniziative:

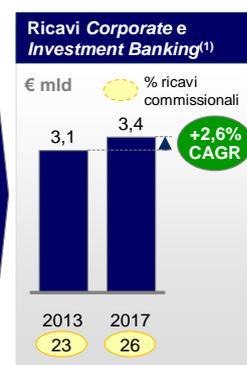
- Sviluppo del **modello di business "asset-light"** (es., revisione degli obiettivi commerciali, del modello operativo e dell'offerta commerciale), con l'obiettivo di massimizzare il rendimento complessivo del capitale,

continuando a sostenere gli impieghi alla clientela ma rafforzando al contempo l'attività di distribuzione del rischio e il presidio degli investitori;

- **Incremento del business con la clientela all'estero** con l'obiettivo di posizionare la banca come il partner ideale per supportare le migliori aziende internazionali in tutti i paesi di presenza del Gruppo. Questo avverrà tramite: (i) la forte focalizzazione sullo sviluppo della clientela estera "core", vale a dire ad alto potenziale di cross-selling (es., Capital Markets), attraverso l'offerta di prodotti strategici (es., debt capital markets, factoring) per rafforzare e generare il valore della relazione complessiva e (ii) la focalizzazione su selezionati prodotti e geografie (ad esempio, il ruolo di hub di Londra verrà potenziato);
- **Crescita del business** con controparti **Financial Institutions**, focalizzando la copertura ed i prodotti in ottica di "fornitore di soluzioni" per indirizzare i bisogni specifici del segmento;
- **Crescita selettiva** sulla clientela **Corporate Italia**, attraverso il lancio di azioni commerciali specifiche che permettano di ottimizzare l'allocazione degli asset (es., quota di inserimento) e migliorare ulteriormente l'allineamento del prezzo al rischio;
- Creazione di un **team dedicato alla consulenza** in Italia e all'estero.

2.1 Core Growth Bank in C&IB: iniziative per la cattura del potenziale reddituale inespresso

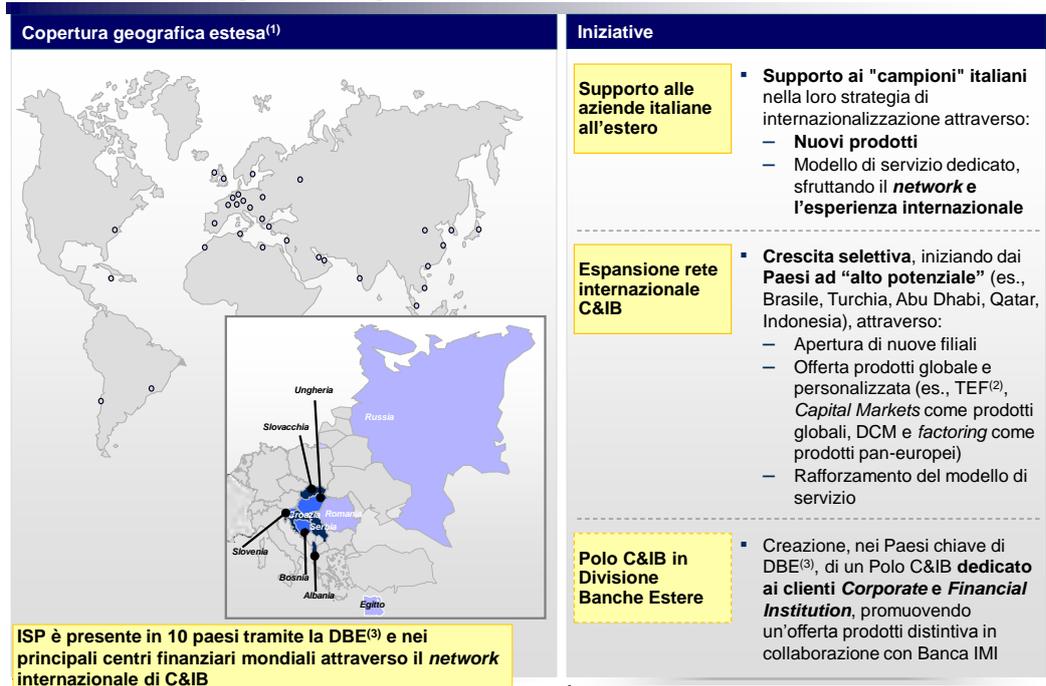
Iniziative	
Sviluppo modello Asset Light	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo modello "<i>originate-to-distribute</i>" incrementando la capacità di servire i clienti, migliorando lo stato patrimoniale della Divisione e facendo leva sulle relazioni esistenti con la clientela C&IB in Italia
Incremento del business con clienti esteri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo selettivo della clientela estera ad alto potenziale secondo precise linee guida: eccellenza settoriale, focus su selezionate geografie, piena integrazione filiera prodotto, rafforzamento dell'<i>Hub</i> di Londra
Nuova offerta per Financial Institutions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottimizzazione <i>coverage</i> e prodotti in ottica di "<i>solution provider</i>" con focus su 3 segmenti di clientela: Banche Italia, Banche Estere, <i>Asset Management</i>/Assicurazioni
Crescita selettiva su clientela Corporate Italia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescita selettiva sulla clientela Corporate Italia, attraverso l'ottimizzazione dell'<i>asset allocation</i> (es., quota di inserimento) e ulteriore allineamento del prezzo al rischio
Rafforzamento dei servizi di advisory in Italia e all'estero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creazione di un team dedicato a: supporto del Polo Finanza d'Impresa BdT su operazioni di M&A, incremento del presidio delle Banche <i>tier 2</i> italiane e delle operazioni <i>cross-border</i>



(1) Inclusa Banca IMI; solo Core Growth Bank

In aggiunta – e in collaborazione con Banche Estere – il Corporate e Investment Banking si attrezzerà per diventare la “**Banca Locale all'estero**” per le imprese italiane, supportando i “campioni” italiani nella loro strategia di internazionalizzazione tramite: (i) prodotti e servizi dedicati, (ii) estendendo la rete internazionale Corporate e Investment Banking (es., Brasile, Turchia) e (iii) massimizzando le sinergie cross-divisionali con la Divisione Banche Estere mediante la creazione di un polo di Corporate e Investment Banking in selezionati paesi già presidiati dal Gruppo.

2.1 Core Growth Bank: rete distributiva estera, la “Banca locale all'estero” per le imprese italiane



(1) Controllate, filiali e uffici di rappresentanza; (2) Trade Export Finance; (3) Divisione Banche Estere

INTESA SANPAOLO

Banche Estere: strategia differenziata in base all'attrattività del paese

– Banche Estere (ricavi aggiuntivi di €0,3mld al 2017)

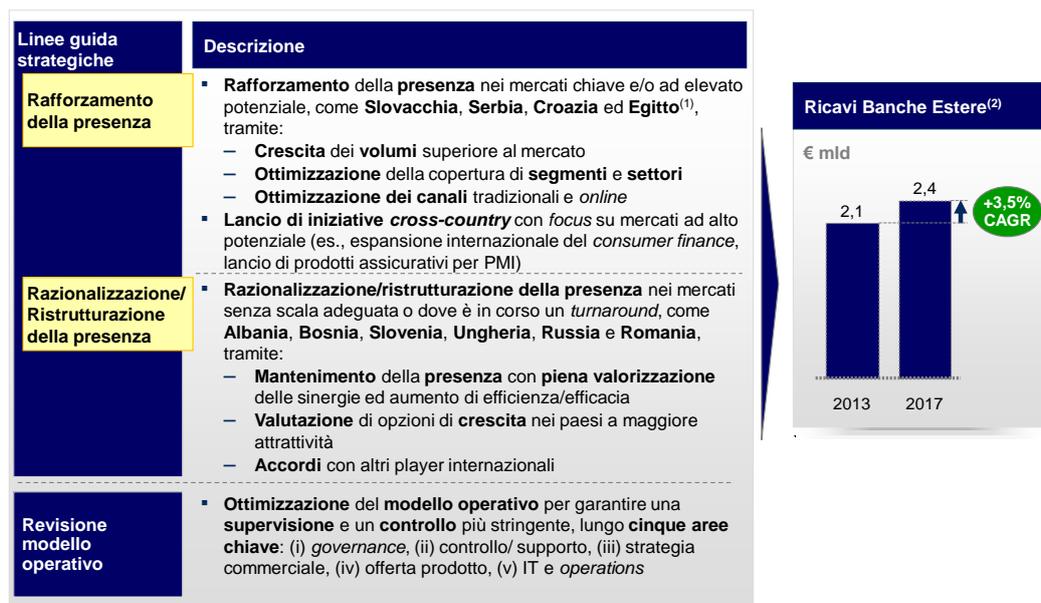
A oggi la Divisione Banche Estere genera il 13% dei ricavi del Gruppo ed è presente in **10 paesi** (concentrati nell'area CEE), tutti con buone prospettive di ripresa nei prossimi anni (PIL e indicatori bancari in crescita). Alla luce dello scenario di mercato, dell'evoluzione attesa e dell'attuale posizionamento, che implica l'esigenza di una maggiore **diversificazione geografica** per il Gruppo, la Divisione ha definito una chiara strategia e un modello di business per lo **sviluppo internazionale**, che consentiranno al Gruppo di ottimizzare le prestazioni complessive del business estero, in particolare:

- **Rafforzamento della presenza** nei Paesi di presidio a elevato potenziale (Slovacchia, Serbia, Croazia e Egitto), agendo su (i) crescita dei volumi

superiore al mercato, (ii) ottimizzazione della copertura di segmenti e settori, (iii) ottimizzazione dei canali tradizionali e remoti e (iv) lancio di iniziative cross-nazionali (es., lancio di prodotti assicurativi per le PMI);

- **Razionalizzazione/ristrutturazione della presenza** nei mercati in corso di revisione o senza scala adeguata (Albania, Bosnia, Slovenia, Ungheria, Russia e Romania), valutando le opzioni di (i) mantenimento della presenza, subordinata alla piena valorizzazione delle sinergie e all'aumento di efficienza/efficacia, (ii) crescita delle attività nei paesi più attrattivi e (iii) accordi con altri operatori internazionali.
- **Revisione del modello operativo** lungo le principali aree: governo, controllo/supporto, strategia commerciale, offerta prodotti, Information Technology e attività operative al fine di garantire una supervisione e un controllo più stringente delle Banche Estere.

2.1 Core Growth Bank in Banche Estere: iniziative per la cattura del potenziale reddituale inespreso

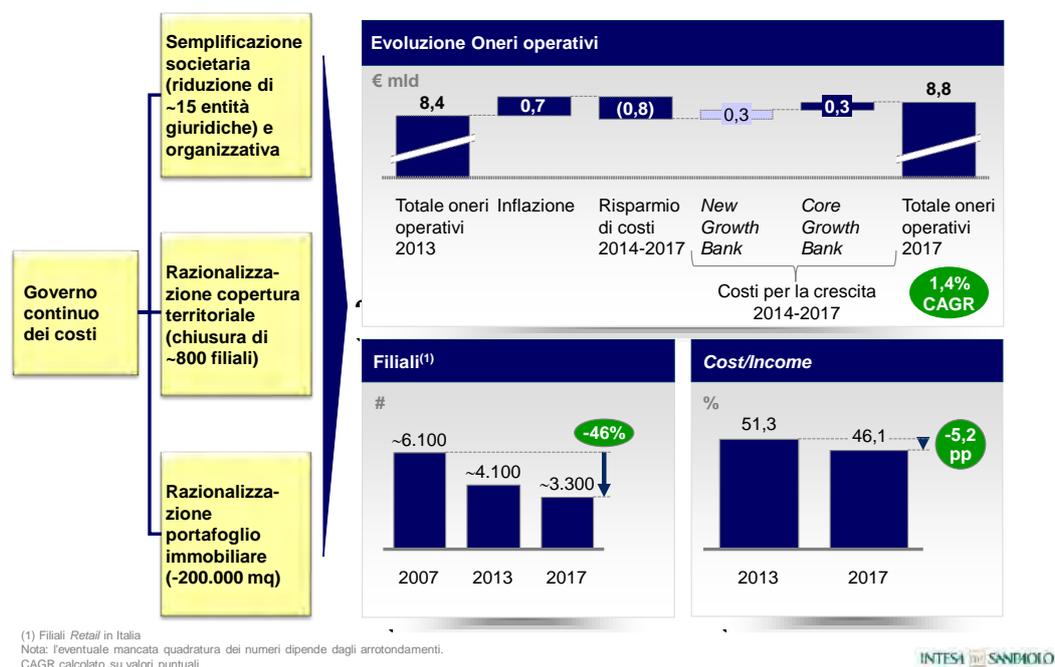


(1) In caso di stabilizzazione della situazione politica
 (2) Esclusa Ucraina

Governo continuo dei costi

- **Governo continuo dei costi** a livello di Gruppo. Un'efficiente gestione degli oneri operativi porterà circa €0,8mld di risparmi di costo nell'arco di Piano, a fronte di circa €0,7mld di crescita legata all'inflazione e circa €0,6mld di costi a supporto della crescita.

Governo continuo dei costi con ~€800mln di risparmi



Gli interventi sulla gestione degli oneri operativi includono:

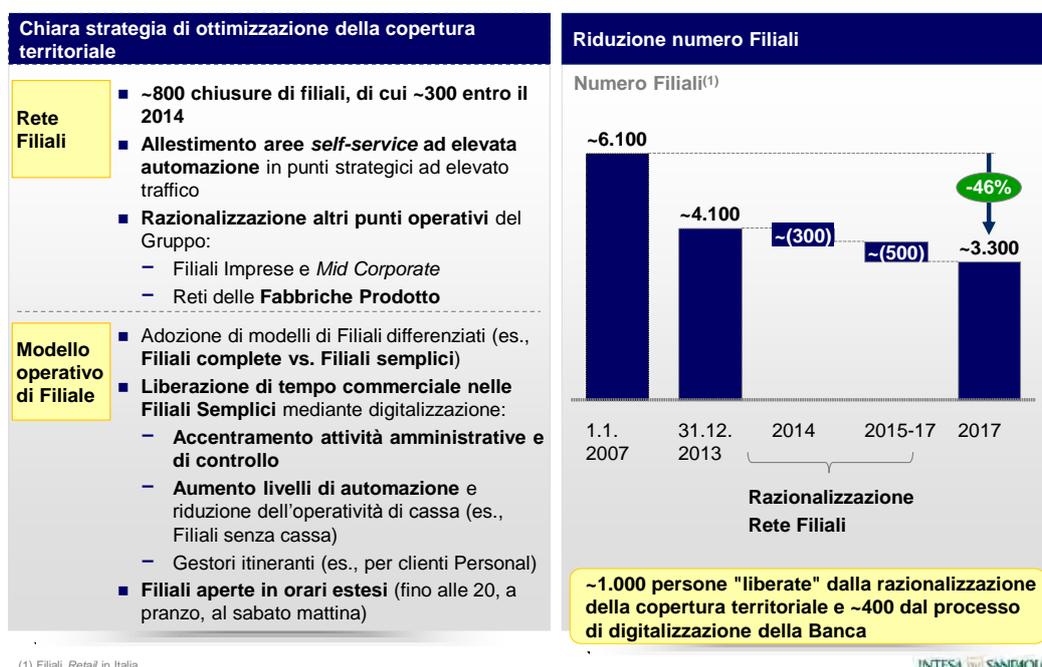
**Riduzione di
altre ~15
entità
giuridiche**

- **Semplificazione societaria**, continuando nella significativa riduzione del numero di entità giuridiche, già avviata dopo la fusione del 2007 mediante (i) razionalizzazione delle Fabbriche Prodotto, con la creazione del Nuovo Mediocredito Italiano, in cui confluiranno le attività attualmente svolte dalle fabbriche di credito specialistico e consulenza, leasing e factoring, (ii) progressiva riduzione delle attuali entità giuridiche bancarie con un approccio che prevede ulteriori 11 accorpamenti nel 2014-15 e (iii) razionalizzazione delle società di wealth management nei poli di Private Banking, Asset Management e Assicurativo;

Riduzione di ulteriori ~800 filiali in Italia

- **Razionalizzazione copertura territoriale**, proseguendo il percorso di ottimizzazione avviato a valle della fusione, che a fronte dell'evoluzione dei comportamenti della clientela ha portato a una riduzione della rete di Filiali da circa 6.100 nel 2007 a circa 4.100 a fine 2013, e continuerà – favorito da un processo di digitalizzazione ben avviato – con: (i) la razionalizzazione di ulteriori circa 800 filiali in Italia, (ii) l'introduzione di nuovi modelli di filiale (es., filiali complete, filiali semplici) e (iii) una sempre maggiore automazione;

2.2 Semplificazione operativa: ulteriori passi avanti nella razionalizzazione della copertura territoriale



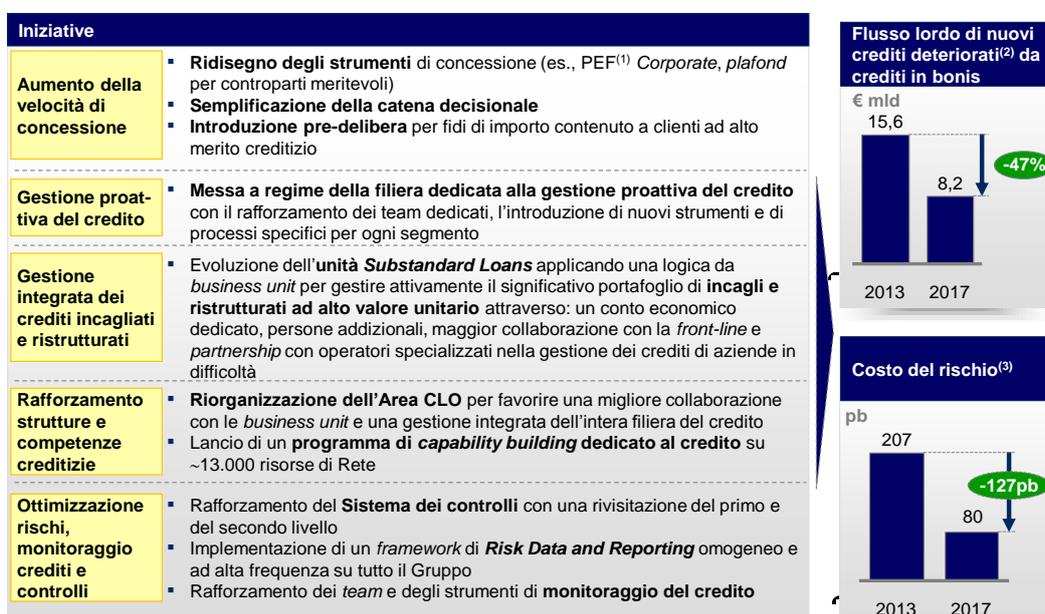
- **Razionalizzazione del portafoglio immobiliare** (impatto su ~200.000 mq), tramite la gestione attiva dei canoni di locazione e dei costi delle utenze e di manutenzione, la dismissione di immobili non utilizzati, la massimizzazione delle sinergie con la gestione immobiliare delle Banche Estere.

Gestione dinamica del credito e dei rischi

- **Gestione dinamica del credito e dei rischi**, per rafforzare ulteriormente il vantaggio sui principali concorrenti grazie a:
 - **Aumento della velocità di concessione**, tramite (i) ridisegno degli strumenti di concessione (es., Pratica Elettronica di Fido Corporate, plafond per controparti meritevoli), (ii) semplificazione della catena decisionale, (iii) introduzione pre-delibera per fidi d'importo contenuto a clienti ad alto merito creditizio;

- **Messa a regime della filiera dedicata alla gestione proattiva del credito**, tramite metodi di lavoro, strumenti e processi dedicati, con l'obiettivo di ottenere un maggior tasso di lavorazione delle pratiche di credito problematico e maggior tasso di riporto e mantenimento in bonis;
- Evoluzione in ottica business unit dell'**unità Substandard Loans** per gestire attivamente il significativo portafoglio di **incagli e ristrutturati ad alto valore unitario** attraverso un conto economico dedicato, persone addizionali, collaborazione più ravvicinata con la front-line e partnership con operatori specializzati nella gestione dei crediti di aziende in difficoltà;
- **Rafforzamento delle strutture e delle competenze creditizie**, attraverso la riorganizzazione dell'Area Chief Lending Officer per favorire una migliore collaborazione con le Business Unit e una gestione integrata dell'intera filiera del credito e il lancio di un programma di sviluppo delle competenze dedicato al credito che coinvolge circa 13.000 risorse di Rete;
- **Ottimizzazione di rischi, monitoraggio crediti e controlli**, tramite il rafforzamento del sistema dei controlli, l'implementazione di una struttura di gestione e relazione dei dati di rischio omogeneo e ad alta frequenza su tutto il Gruppo e l'ulteriore rafforzamento delle squadre e degli strumenti di monitoraggio del credito.

2.3 Iniziative per la gestione dinamica del credito e dei rischi



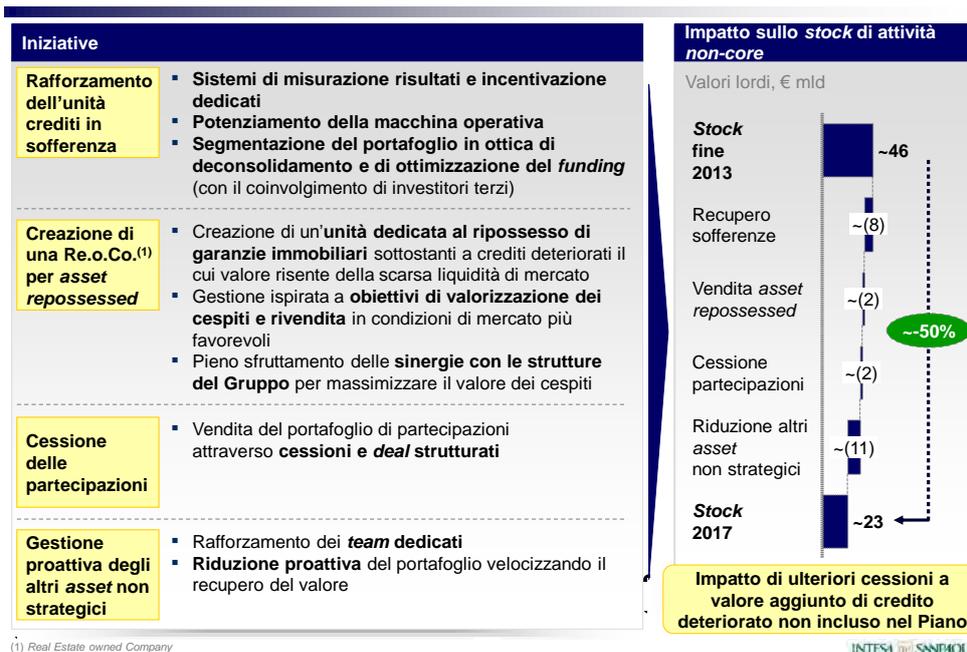
(1) Pratica Elettronica di Fido
(2) Sofferenze, Incagli, Ristrutturati, Scaduti e Sconfinanti
(3) Rettifiche nette su crediti/crediti

3) Capital Light Bank: utilizzo efficiente del capitale

Il Piano comprende una chiara strategia di ottimizzazione del capitale e liquidità e deleveraging per le attività non-core del Gruppo. Questo avverrà attraverso la **creazione di una Business Unit (“Capital Light Bank”) con priorità sulla gestione di un portafoglio “perimetrato” di circa €46mld**, comprendente: (i) sofferenze, (ii) repossessed asset (Real Estate owned Company), (iii) partecipazioni e (iv) altri asset non strategici. L’unità avrà sistemi di rendicontazione e incentivazione dedicati con l’obiettivo di massimizzare l’ottimizzazione del portafoglio e creare valore economico (circa €23mld di riduzione dell’attivo in orizzonte di Piano). Le iniziative alla base della Capital Light Bank saranno:

- **Rafforzamento gestione dei crediti in sofferenza del Gruppo** tramite (i) sistemi di misurazione dei risultati e d’incentivazione dedicati, (ii) potenziamento della macchina operativa e (iii) segmentazione del portafoglio in ottica di deconsolidamento e di ottimizzazione del finanziamento;
- **Creazione di un’unità dedicata al ripossesso delle garanzie immobiliari** sottostanti ai crediti deteriorati il cui valore risente della scarsa liquidità di mercato con (i) una gestione ispirata a obiettivi di valorizzazione dei cespiti e rivendita in condizioni di mercato più favorevoli e (ii) il pieno sfruttamento delle sinergie con le strutture del Gruppo per la massimizzazione del valore degli asset;
- **Cessione delle partecipazioni non-core**, attraverso soluzioni sia di cessione diretta sia strutturata;
- **Gestione proattiva degli altri asset non strategici**, rafforzando le squadre dedicate e velocizzando il recupero del valore.

3 Creazione di una *Capital Light Bank* per la riduzione delle attività *non-core*



(1) Real Estate owned Company

4) Persone e investimenti come fattori abilitanti

A supporto dei pilastri del Piano d'Impresa abbiamo predisposto un **significativo piano di investimenti** (€5mld cumulati al 2017), che rappresenta un fattore abilitante chiave per la realizzazione e il successo del Piano. La banca trasformerà il modello operativo attraverso iniziative di:

- **Rafforzamento dei sistemi ICT**, con la digitalizzazione della banca, lo sviluppo di un'offerta multicanale, la gestione integrata dei dati e l'omogeneizzazione delle piattaforme;
- **Ridisegno dei processi** con forte evoluzione in ottica **"lean"** (es., automazione dei controlli, centralizzazione degli elementi condivisi);
- **Promozione dell'innovazione**, tramite l'utilizzo della nuova Torre Intesa Sanpaolo a Torino come centro dedicato al miglioramento e allo sviluppo di nuovi prodotti e dei processi operativi (Digital Innovation Lab), oltre che centro di sviluppo della "filiale modello" e di formazione del Gruppo.

4 Persone e investimenti come fattori abilitanti: significativi investimenti in tecnologia e innovazione



INTESA SANPAOLO

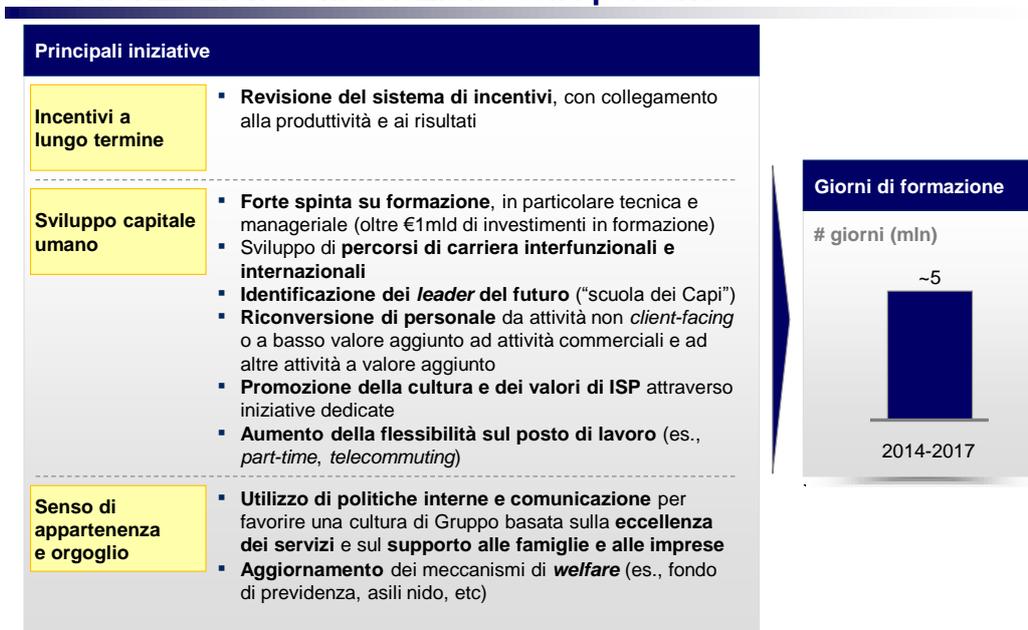
La banca punta alla piena valorizzazione e motivazione delle persone attraverso le seguenti iniziative:

- **Miglioramento del sistema degli incentivi** con nuove logiche in materia di sistema premiante che, strettamente collegate alla produttività e ai risultati,

possano favorire la partecipazione dei dipendenti al conseguimento degli obiettivi complessivi;

- **Sviluppo del capitale umano**, consolidando e migliorando ulteriormente i sistemi di valutazione del potenziale e delle prestazioni basati sul merito individuale, dando una forte spinta alla formazione tecnica e manageriale, sviluppando percorsi di carriera inter-funzionali e internazionali, identificando i colleghi meritevoli di ricoprire incarichi di coordinamento nel futuro e riconvertendo il personale da attività non a contatto con la clientela o a basso valore aggiunto ad attività commerciali e creditizie;
- **Rafforzamento del senso di appartenenza e orgoglio** nelle nostre persone, attraverso un insieme di politiche interne di valorizzazione del welfare aziendale e di sostegno all'occupazione, accompagnate da adeguate iniziative di comunicazione.

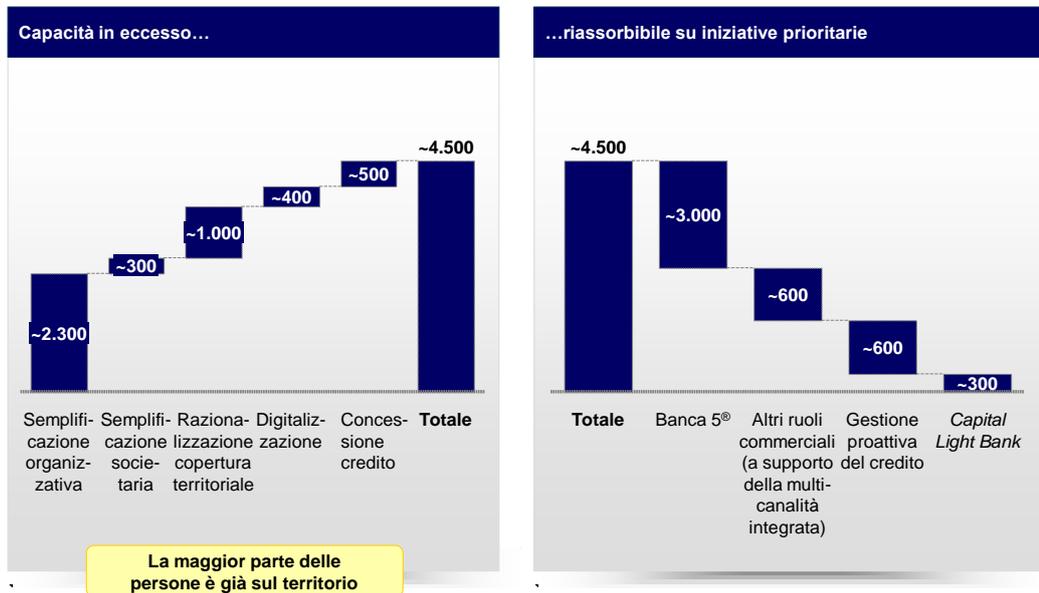
4 Persone e investimenti come fattori abilitanti: valorizzazione e motivazione delle persone



INTESA  SANBIROLO

In ragione dell'evoluzione della tecnologia e dei comportamenti della clientela, la banca registra attualmente un eccesso di capacità produttiva per circa 4.500 persone, equivalente a circa il 5% del totale dei dipendenti di Gruppo. Diversamente da quanto previsto dai principali concorrenti, si intende avviare un grande progetto di riqualificazione professionale e riconversione per sostenere lo sviluppo delle nuove iniziative di business a Piano. Il conseguimento degli obiettivi economico-patrimoniali che ci prefiggiamo sarà quindi essenziale per proteggere l'occupazione, facendo in modo che nuove fonti di ricavo (collegate a nuovi modelli di servizio o nuovi prodotti, anche non bancari) possano consentire importanti recuperi di produttività.

4 **Persone e investimenti come fattori abilitanti: capacità in eccesso riassorbibile su iniziative prioritarie**



INTESA SANPAOLO

Il Piano affronta anche il delicato tema del turnover manageriale; oggi la Banca può far conto su manager di grande esperienza, e in assoluto tra i migliori del mercato. Nei prossimi mesi la squadra manageriale verrà potenziata e in questo spirito va inteso il nuovo accordo sui dirigenti, che ha l'obiettivo di far crescere la nuova generazione di manager del Gruppo, valorizzando al contempo l'esperienza maturata in anni di lavoro.

CONCLUSIONI

La realizzazione del Piano d'Impresa 2014-2017 **consentirà alla banca di essere competitiva nel nuovo scenario macroeconomico** confermando la posizione di leadership in Italia, il Paese di riferimento per il Gruppo, e rafforzando la competitività nei Paesi esteri prioritari.

Una realizzazione di successo del Piano d'Impresa consentirà di raggiungere l'obiettivo di generare nell'orizzonte di Piano un **rendimento superiore al costo del capitale sia a livello complessivo di Gruppo sia a livello di singola Business Unit**. Il conseguimento di quest'obiettivo di creazione di valore ne permetterà la distribuzione a tutti le parti interessate: agli Azionisti tramite la distribuzione di dividendi (€10mld di dividendi cash cumulati 2014-2017), alle famiglie e imprese con il nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale (€170mld cumulati), ai dipendenti con gli stipendi (€21mld cumulati) e il significativo numero di giornate di formazione (5mln cumulati), ai fornitori della banca con acquisti e investimenti (€10mld cumulati), al settore pubblico grazie alle imposte generate (€10mld cumulati), nonché al terzo settore grazie a nuove erogazioni a supporto di imprese sociali (€1,2mld cumulati).

Oltre €200mld di contributo all'economia

€ mld	Benefici	Totale 2014-2017	
Azionisti	Dividendi cash ⁽¹⁾	~10	▪ €10mld disponibili per consumi/ investimenti
Famiglie e Imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia "reale"	~170	▪ ~350.000 nuovi investimenti finanziati ▪ Crescita degli impieghi ben superiore della crescita del PIL
Dipendenti	Spese del personale	~21	▪ Oltre 90.000 famiglie ▪ Capacità produttiva in eccesso riassorbibile
	Formazione	~1	▪ ~5mln di giorni di formazione
Fornitori	Acquisti e investimenti	~10	▪ Oltre 40.000 famiglie
Settore Pubblico	Imposte ⁽²⁾	~10	▪ Importo paragonabile a una Legge di Stabilità
Terzo Settore	Nuovo credito a medio-lungo termine a supporto di imprese sociali	~1,2	▪ Banca Prossima prima nei finanziamenti al Terzo Settore in Italia

(1) Non include eventuali ulteriori distribuzioni di capitale che potranno essere possibili in base all'evoluzione regolamentare

(2) Dirette e indirette

INTESA  SANBIOLO

* * *

Siamo tutti motivati a realizzare il nostro Piano finalizzato a rafforzare, tramite una crescita sostenibile, la **nostra banca**. Il Piano è un progetto fondamentale per la banca, per ciascuno di noi, un progetto che ci permetterà di crescere insieme, valorizzando le nostre capacità e le nostre aspirazioni.