



Piano di Impresa 2014-2017

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

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

Disclaimer

Questa presentazione contiene previsioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali opinioni del management Intesa Sanpaolo in merito ad eventi futuri. Previsioni, obiettivi e stime sono in genere identificate da espressioni come “è possibile,” “si dovrebbe,” “si prevede,” “ci si attende,” “si stima,” “si ritiene,” “si intende,” “si progetta,” “obiettivo” oppure dall’uso negativo di queste espressioni o da altre varianti di tali espressioni oppure dall’uso di terminologia comparabile. Queste previsioni, obiettivi e stime comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura di Intesa Sanpaolo e ai risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui Intesa Sanpaolo opera o intende operare.

A seguito di tali incertezze e rischi, si avvisano i lettori che non devono fare eccessivo affidamento su tali informazioni di carattere previsionale come previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo Intesa Sanpaolo di raggiungere i risultati o obiettivi previsti dipende da molti fattori al di fuori del controllo del management. I risultati effettivi possono differire significativamente (ed essere più negativi di) da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali previsioni e stime comportano rischi ed incertezze che potrebbero avere un impatto significativo sui risultati attesi e si fondano su assunti di base.

Le previsioni, gli obiettivi e le stime ivi formulate si basano su informazioni a disposizione di Intesa Sanpaolo alla data odierna. Intesa Sanpaolo non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l’osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e le stime successive, scritte ed orali, attribuibili a Intesa Sanpaolo o a persone che agiscono per conto della stessa sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.

Messaggi chiave

Pronti a beneficiare della ripresa dopo anni di crisi

Creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione ben definito, efficace e condiviso

Conclusioni

ISP solida e pronta a creare valore per gli Azionisti

ISP ha risposto efficacemente al **contesto sfidante** privilegiando la **solidità patrimoniale** (capitale e liquidità)...

...ottenendo comunque solidi **risultati economici** che hanno permesso di continuare a **distribuire dividendi cash**

Bassi tassi d'interesse, riduzione del PIL e alto costo del credito sono le cause di un **rendimento ben al di sotto del costo del capitale**

Per **creare valore per gli Azionisti** ISP si pone l'obiettivo di generare **€4,5mld di utile netto nel 2017** (ROTE⁽¹⁾ all'11,8% e ROE⁽²⁾ al 10,0% con *Common Equity ratio* al 12,2%)

Il Piano prevede **interventi su tutte le leve gestionali** (ricavi, costi, rischio, capitale e liquidità) e un **business mix** maggiormente **focalizzato sulle commissioni**, per essere pronti anche a **scenari prolungati di bassi tassi di interesse**

(1) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)

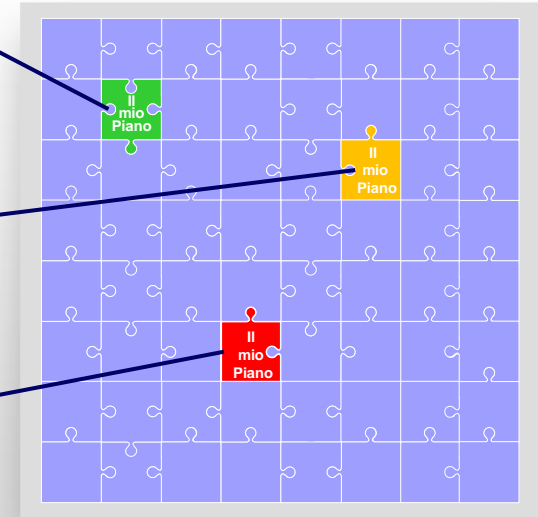
(2) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto (escluso Risultato netto)

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

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

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



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

Priorità strategiche di ISP

Banca dell'economia reale:

- Incidenza dei ricavi da *proprietary trading* inferiore all'1%
- Supporto all'economia reale, facendo leva su un bilancio solido per soddisfare la domanda di credito sana (€170mld di nuovo credito erogato a medio/lungo termine)
- Gestione responsabile della ricchezza dei clienti

Banca con una redditività sostenibile in cui *performance* operativa, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/*leverage* sono attentamente bilanciati

Leader nel *retail* e nel *corporate banking* in Italia e in alcuni altri mercati chiave

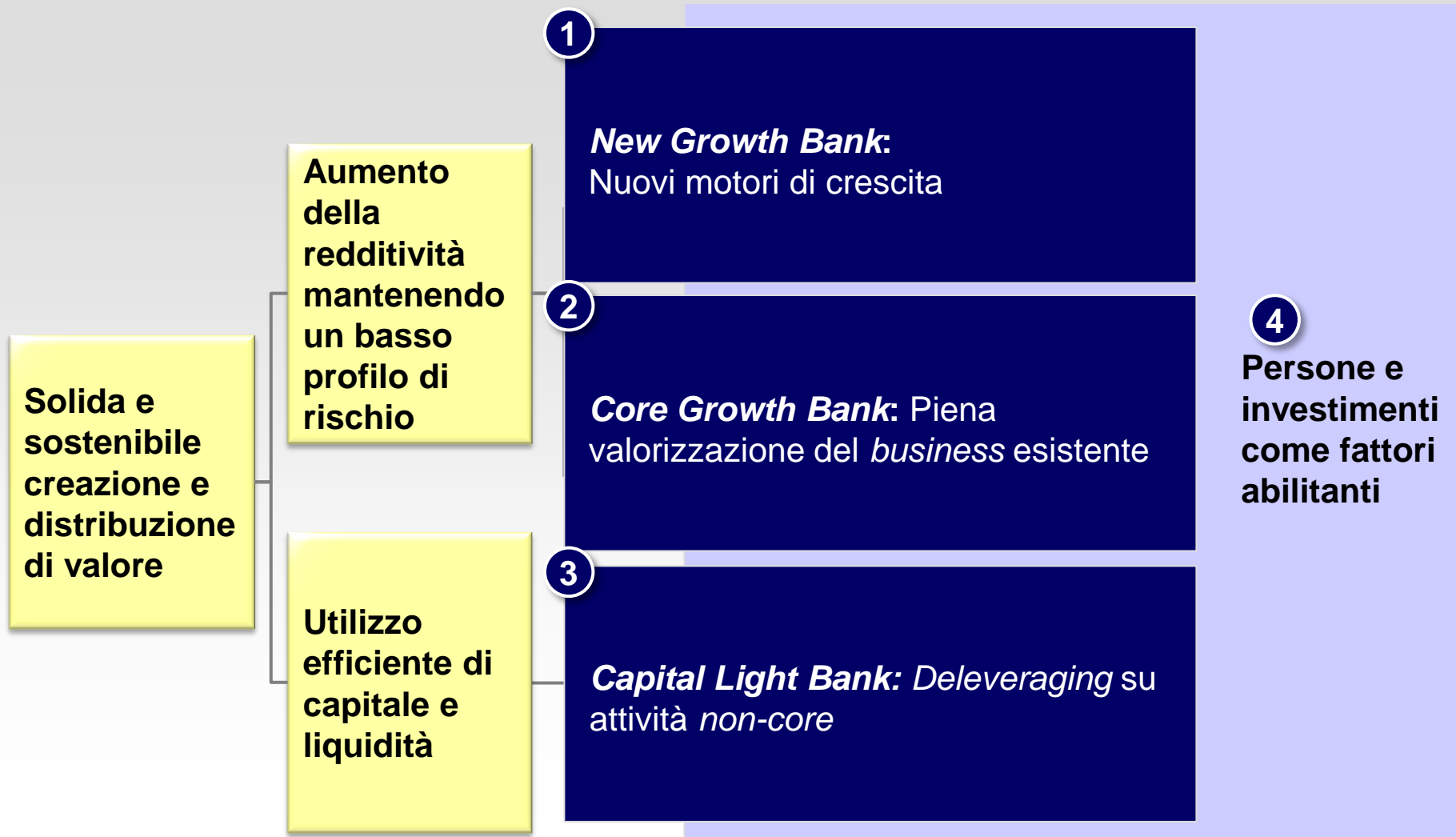
Leader europeo in diversi *business* a elevata crescita / elevato valore (*Private Banking, Asset Management, Assicurazione*)

Banca internazionale che svolge il ruolo di "**Banca locale all'estero**" per le imprese italiane

Modello divisionale confermato, con il modello di *business* di Banca dei Territori ulteriormente **semplificato**

Banca semplice e innovativa, che opera già in ottica multi-canale

La nostra formula per il successo



Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (1/2)

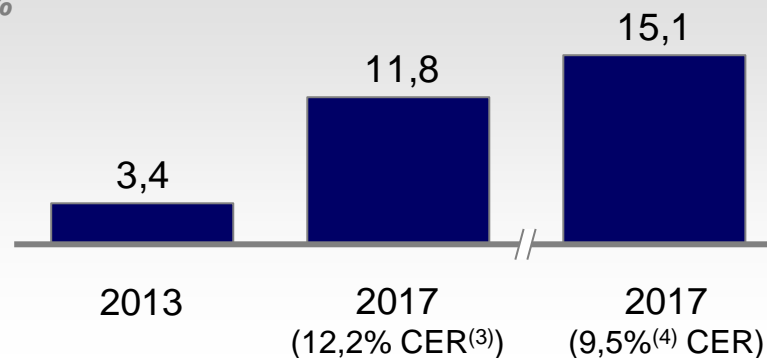
Creazione di valore

- Nel 2017 rendimento superiore al costo del capitale per:

- Il Gruppo
- Ciascuna *Business Unit*

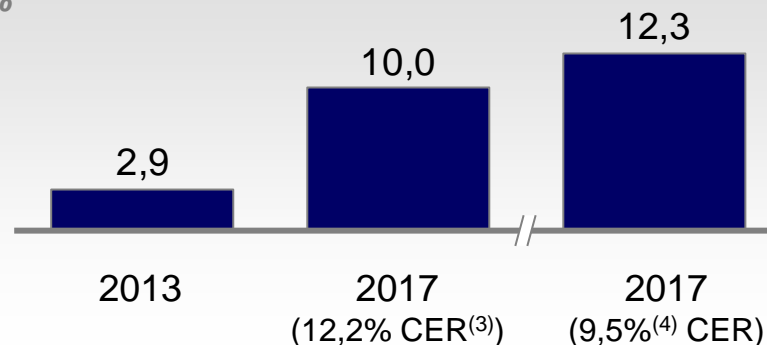
ROTE⁽¹⁾

%



ROE⁽²⁾

%



(1) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)

(2) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto (escluso Risultato netto)

(3) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish compromise* (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(4) Livello di *compliance* Basilea 3 per Global SIFI: 9,5% (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer* Global SIFI attuale)

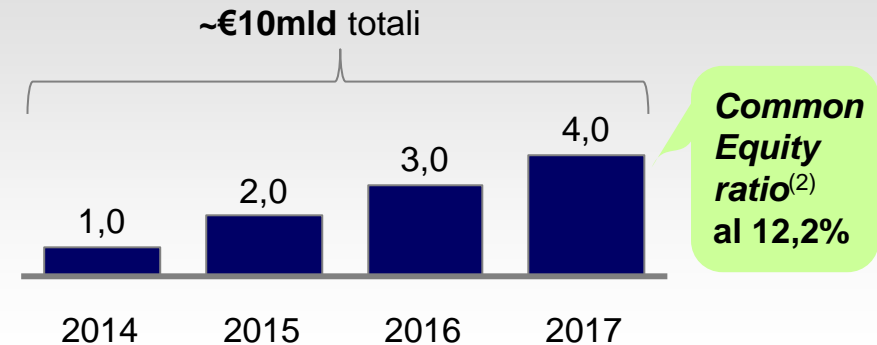
Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (2/2)

Distribuzione di valore

- Forte e crescente distribuzione di dividendi *cash* ordinari
- A partire dal 2016-17, il capitale in eccesso rispetto ai requisiti regolamentari che non sarà utilizzato per ulteriori iniziative di crescita verrà distribuito agli Azionisti

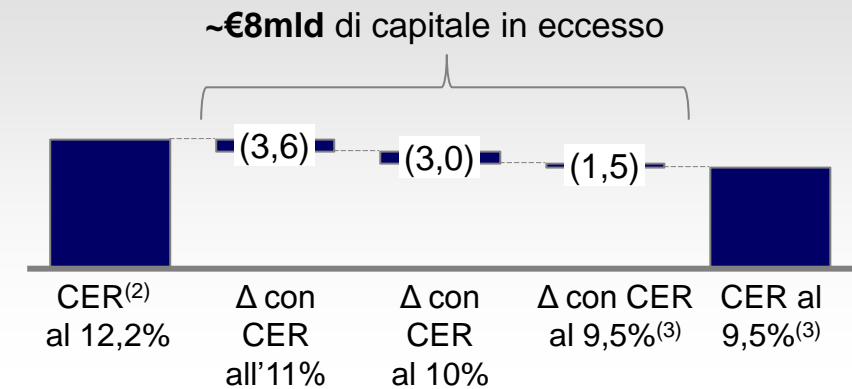
Dividendi *cash*⁽¹⁾ in tutti gli anni del Piano di Impresa

€ mld



Capitale in eccesso utilizzabile per ulteriori distribuzioni dal 2016-17

2017 *Common Equity*, € mld



(1) Soggetto a requisiti regolamentari

(2) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish compromise* (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(3) Livello di *compliance* Basilea 3 per Global SIFI: 9,5% (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer* Global SIFI attuale)

Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti

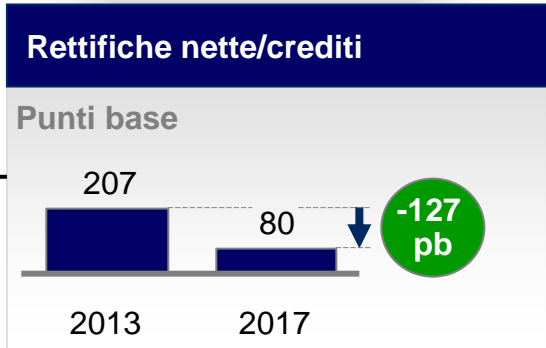
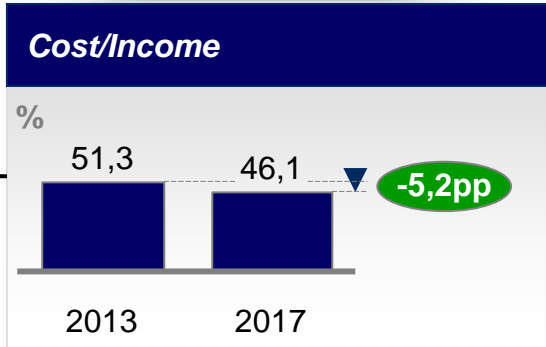
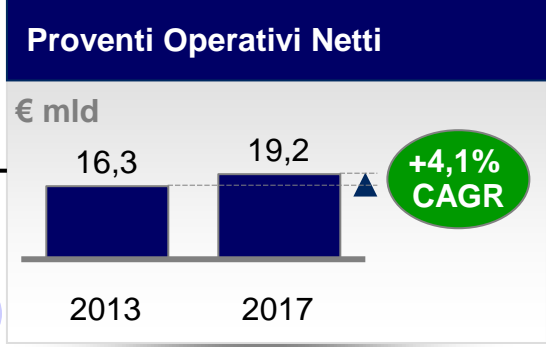
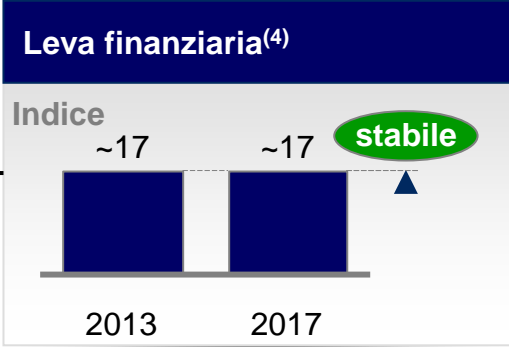
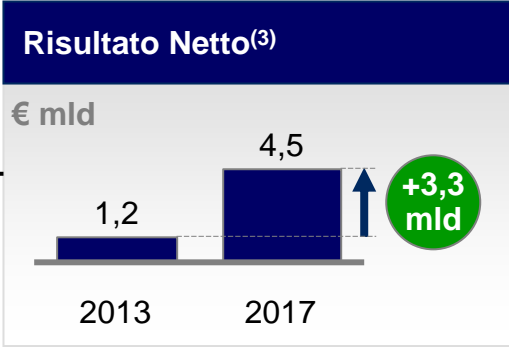
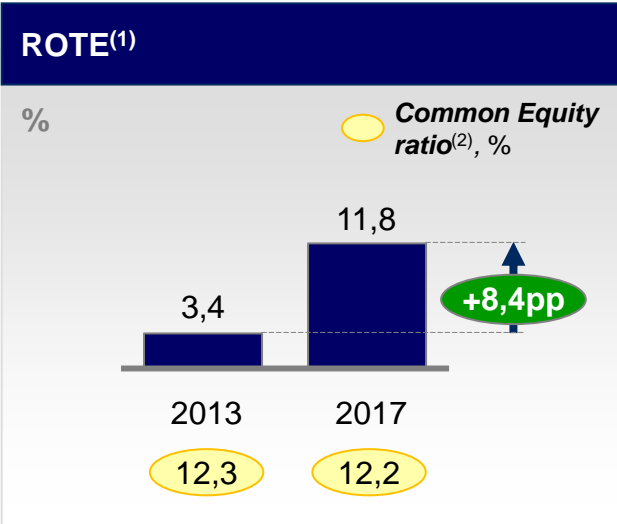
Oltre €200mld di contributo all'economia

€ 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

Significativa crescita di redditività ed efficienza



(1) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)
 (2) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello shock da rischio sovrano (1pb), dal Danish compromise (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari
 (3) Pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili
 (4) Totale attivo tangibile/Patrimonio netto tangibile compreso Risultato netto – al netto di dividendi pagati o da pagare – ed esclusi Avviamento e altre attività intangibili

Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolato su valori puntuali

Solida generazione di ricavi con focus su *business commissionali*

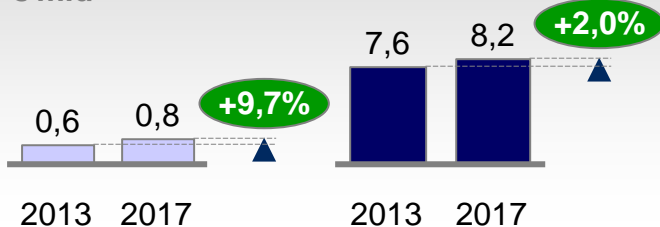
New Growth Bank (10 iniziative)

Core Growth Bank (20 iniziative)

Solida generazione di ricavi

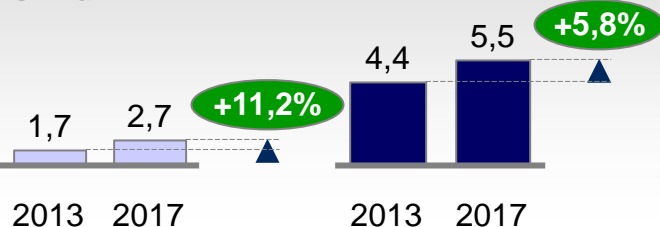
Interessi Netti

€ mld



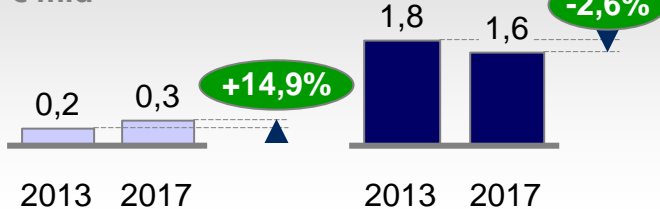
Commissioni Nette

€ mld



Altri Ricavi⁽¹⁾

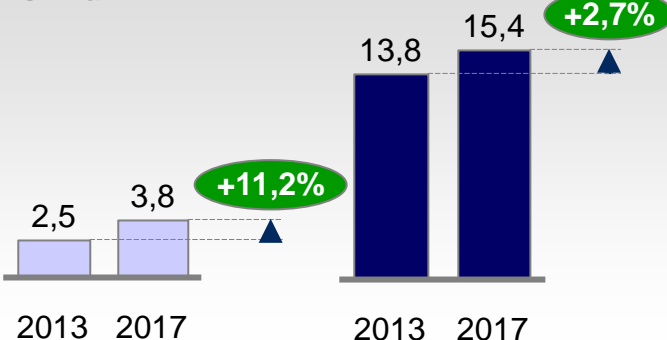
€ mld



- **New Growth Bank:**
Nuovi motori crescita
- **Core Growth Bank:**
Piena valorizzazione del *business* esistente
- CAGR 2013-17

Proventi Operativi Netti

€ mld



Commissioni Nette/Proventi Operativi Netti da 38% nel 2013 a 43% nel 2017

(1) Risultato dell'Attività di negoziazione, Risultato dell'Attività assicurativa, Dividendi e Utili (Perdite) società a patrimonio netto e Altri proventi (oneri) di gestione
Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolato su valori puntuali

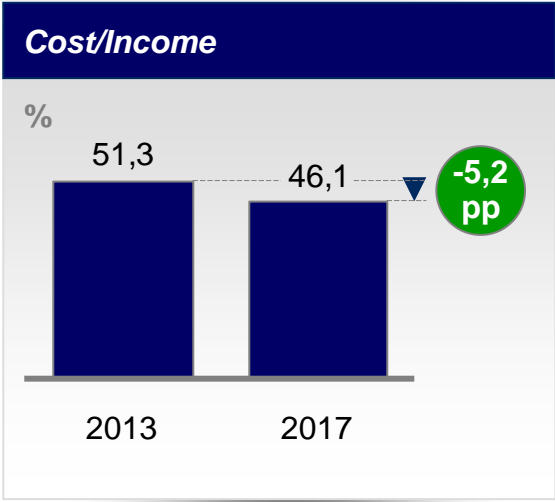
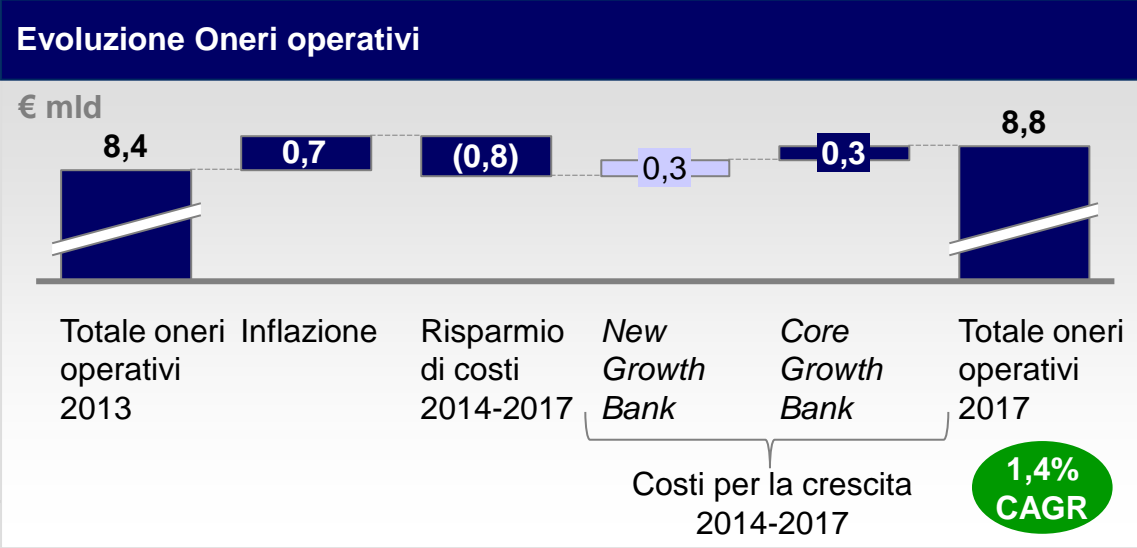
Governo continuo dei costi con ~€800mIn di risparmi

Governo continuo dei costi

Semplificazione societaria (riduzione di ~15 entità giuridiche) e organizzativa

Razionalizzazione copertura territoriale (chiusura di ~800 filiali)

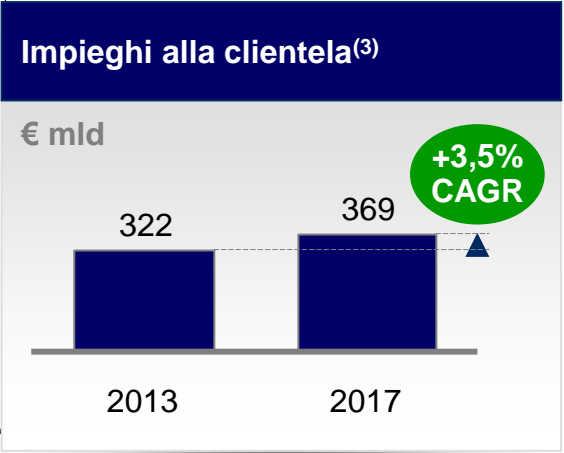
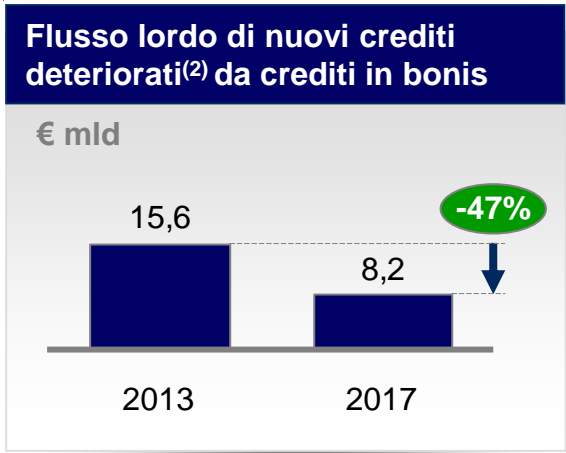
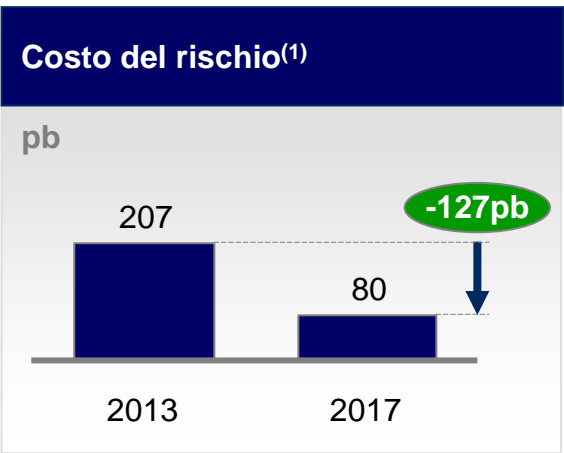
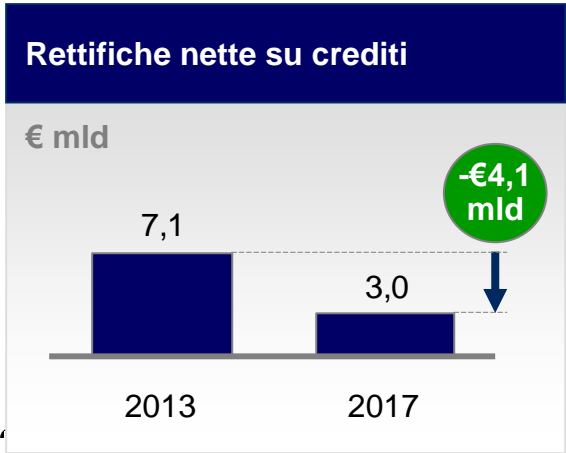
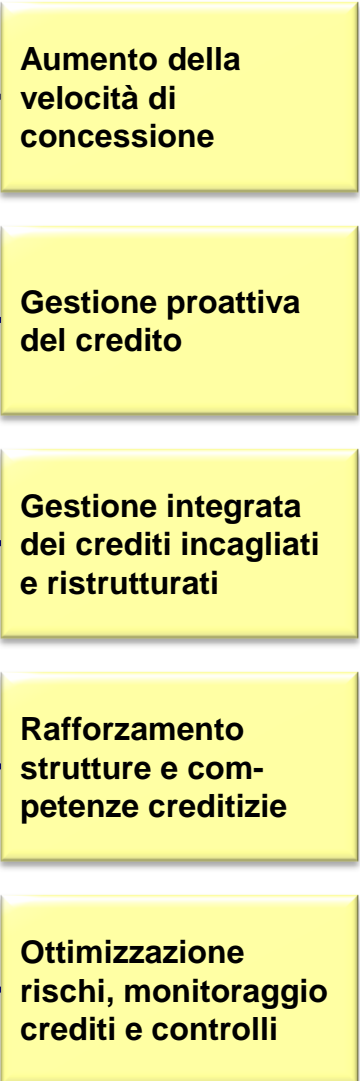
Razionalizzazione portafoglio immobiliare (-200.000 mq)



(1) Filiali Retail in Italia
 Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti.
 CAGR calcolato su valori puntuali

Gestione dinamica del credito e dei rischi

Gestione dinamica del credito e dei rischi



(1) Rettifiche nette su crediti/crediti
 (2) Sofferenze, Incagli, Ristrutturati, Scaduti e Sconfinanti
 (3) Escludendo gli impieghi alla clientela appartenenti alla Capital Light Bank

Una *Capital Light Bank* per l'uso efficiente di capitale e liquidità

Capital Light Bank:
deleveraging
su attività
non-core
(~300
persone in
più)

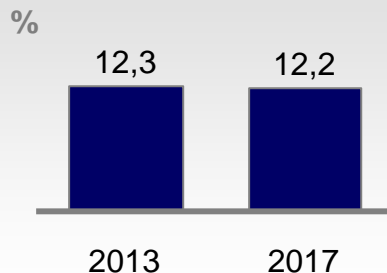
Rafforzamento
dell'unità per la
gestione delle
sofferenze

Creazione di una
Re.o.Co.⁽¹⁾ per gli
asset
repossessed

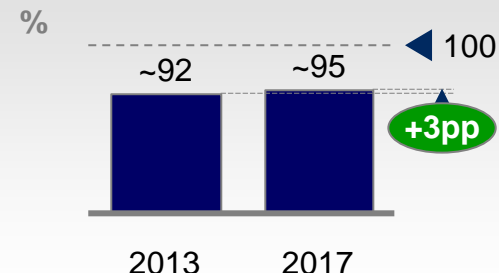
Cessione di
partecipazioni

Gestione
proattiva degli
altri asset non
strategici

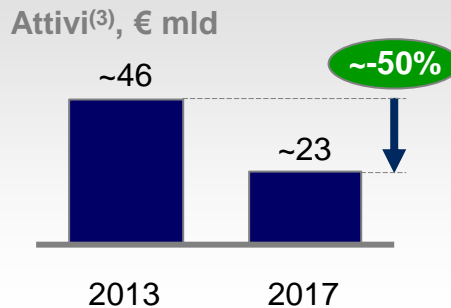
Common Equity ratio⁽²⁾



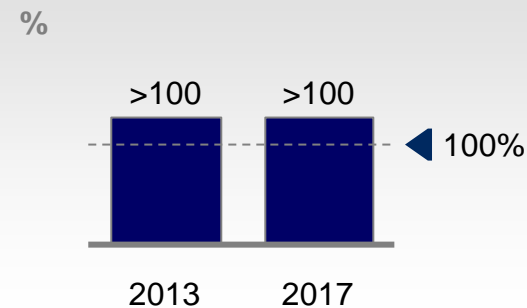
Loan to Deposit ratio



Capital Light Bank



LCR e NSFR



LTRO già interamente rimborsata

(1) Real Estate owned Company

(2) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello shock da rischio sovrano (1pb), dal Danish compromise (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

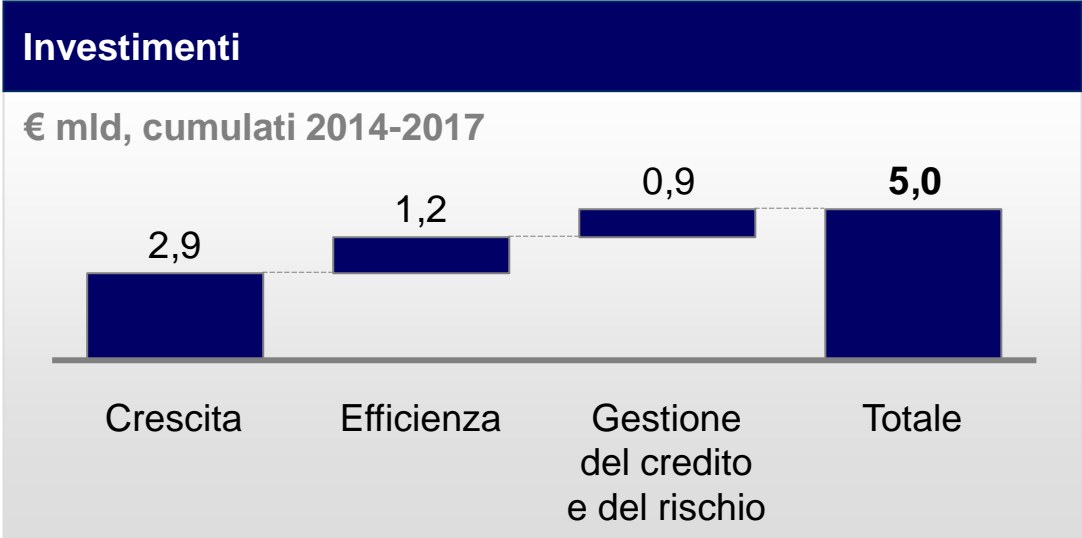
(3) Valori lordi

Significativi investimenti

Persone e investimenti come fattori abilitanti

Significativi investimenti

Valorizzazione delle persone



~5mln di giorni di formazione cumulati

(1) A supporto della multi-canalità integrata

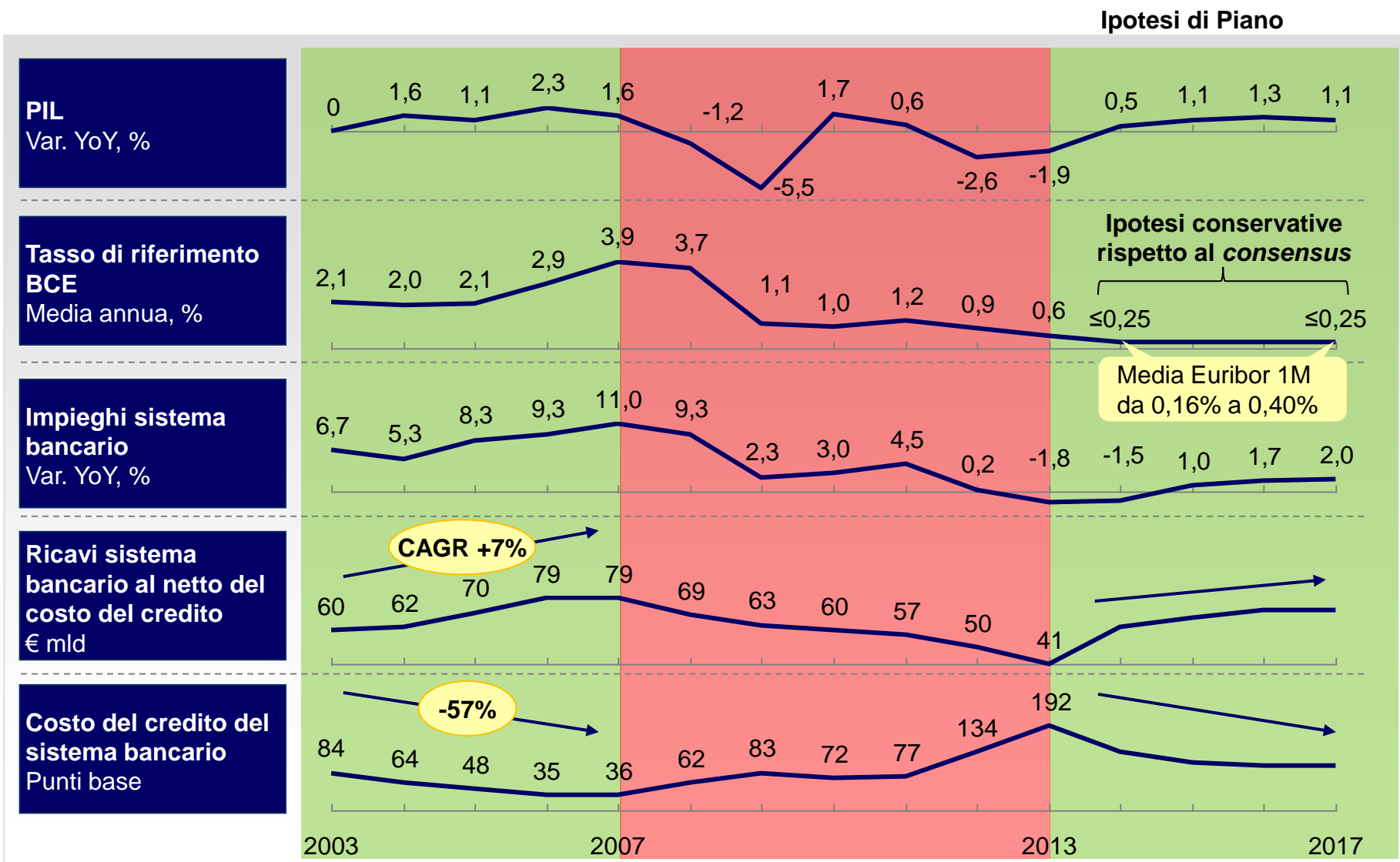
Messaggi chiave

Pronti a beneficiare della ripresa dopo anni di crisi

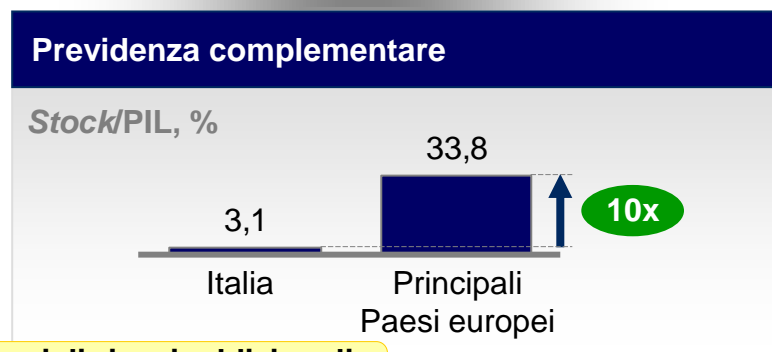
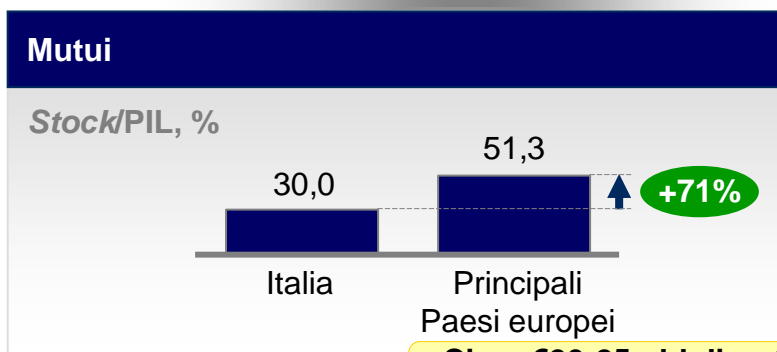
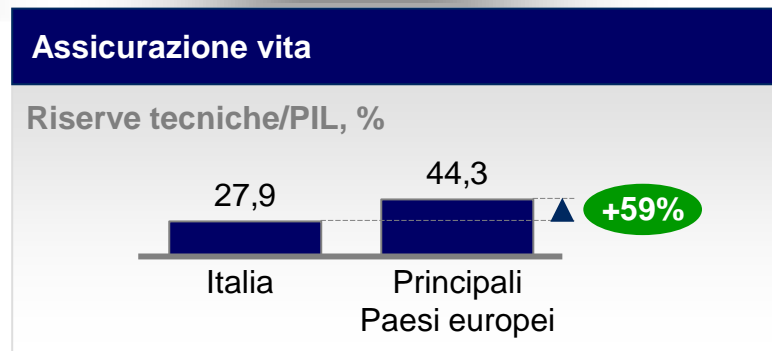
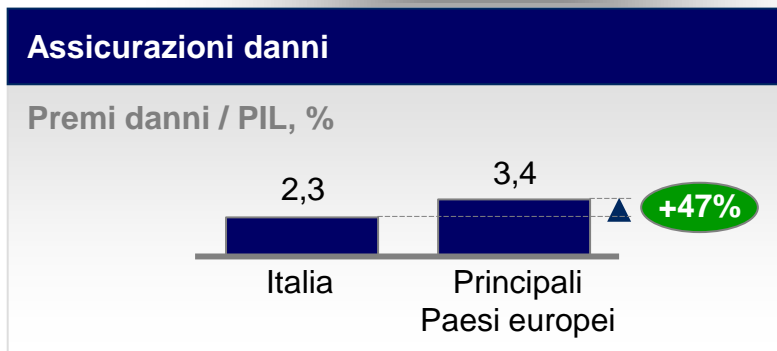
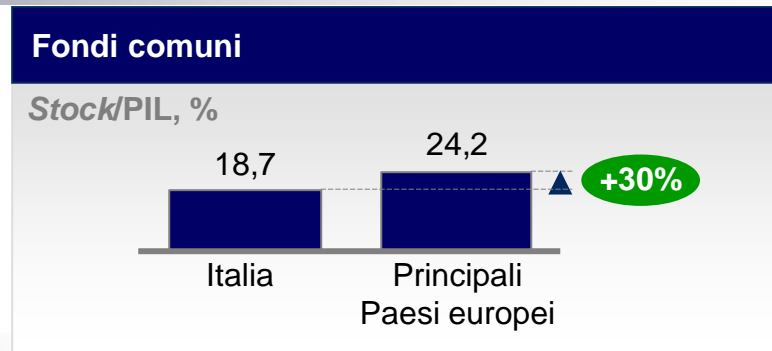
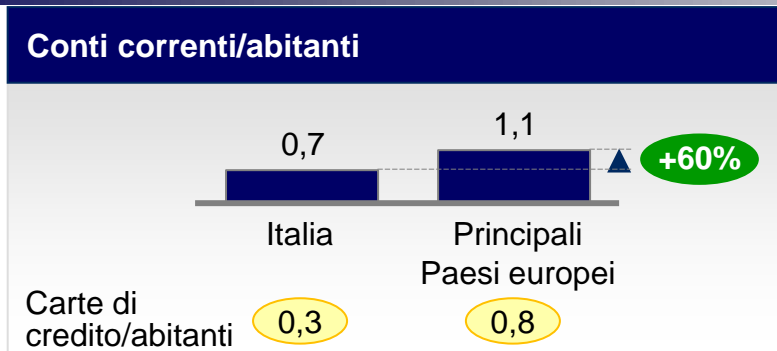
Creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione ben definito, efficace e condiviso

Conclusioni

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



Il mercato bancario italiano ha un elevato potenziale di crescita



Circa €20-25mld di potenziali ricavi aggiuntivi per il sistema bancario italiano

Nota: Dati medi 2012. Campione Paesi europei: Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna
 Fonte: Banche centrali, RBR Payment Cards in Europa, associazioni di categoria, ISTAT, WBI, Eurostat

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



Banca	PIL reale CAGR 13-17	Impieghi ⁽²⁾ CAGR 13-17
VUB Banka⁽³⁾ Slovacchia	2,5	5,0
Privredna Banka Zagreb Croazia	1,3	2,5
Banca Intesa Beograd Serbia	1,8	1,6
ISPB Albania Albania	2,5	3,5
CIB Bank Ungheria	1,8	-0,6
ISPB Bosnia i Hercegovina Bosnia	2,2	3,9
Banka Koper Slovenia	0,4	-0,7
ISPB Romania Romania	2,9	3,4
Banca Intesa Russia Russia	2,6	11,9
Bank of Alexandria Egitto	4,0	8,2

(1) Quota di mercato su totale attivi
 (2) Sistema bancario
 (3) Presente anche in Repubblica Ceca

ISP ben posizionata per beneficiare della ripresa economica

Leader di mercato in Italia

Bilancio molto solido e rafforzato nel corso della crisi

Cost/Income tra i migliori in Europa

Leader nella gestione dei rischi

Vantaggio competitivo derivante dall'elevata quota di mercato

Opportunità di crescita su diversi segmenti di clientela, in Italia e all'estero

Retail: ~5mln di clienti a bassa redditività da sviluppare

Private: return on assets migliorabile

Imprese/Corporate: significativa incidenza di clienti con EVA negativa e con potenziale su commissioni

Banche Estere: iniziative strategiche e commerciali limitate da una gestione "a silos" (Retail, C&IB, AM)

Possibilità di riduzione dell'approccio conservativo adottato durante la crisi

Capitale superiore ai requisiti regolamentari

Riserve di liquidità in eccesso

Bassa leva finanziaria

Agenda

Messaggi chiave

Pronti a beneficiare della ripresa dopo anni di crisi

Creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione ben definito, efficace e condiviso

Conclusioni

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

■ **New Growth Bank:** Nuovi motori crescita
 ■ **Core Growth Bank:** Piena valorizzazione del business esistente

Principali iniziative

Indicatori chiave

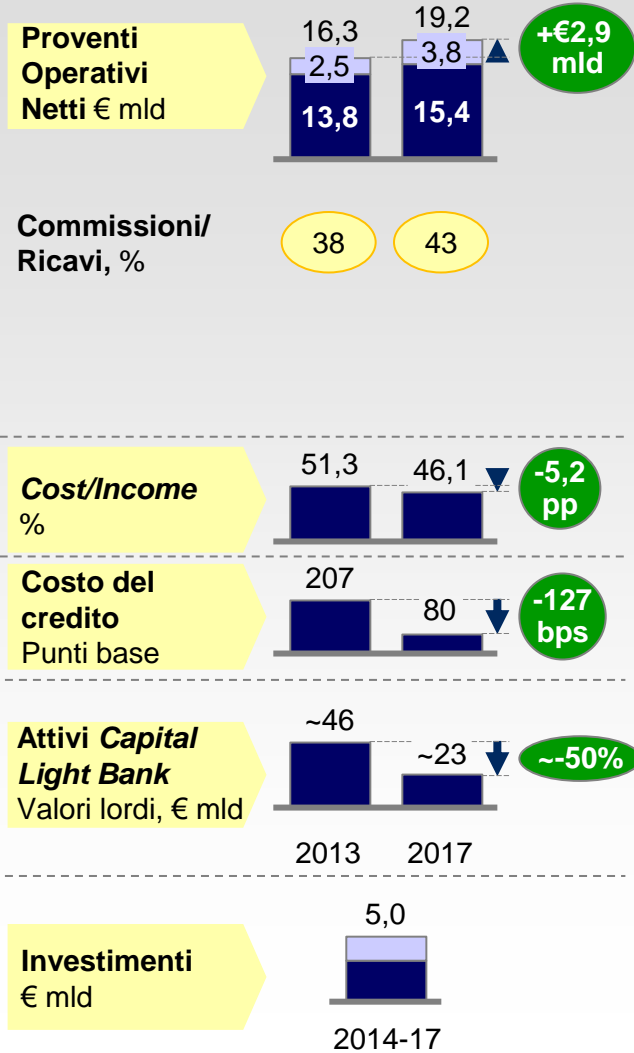
1 **New Growth Bank:**
Nuovi motori di crescita

2 **Core Growth Bank:**
Piena valorizzazione del business esistente

3 **Capital Light Bank**

4 **Persone e investimenti come fattori abilitanti**

- Banca 5[®]
- Banca multi-canale
- Polo del *Private Banking*
- Polo dell' *Asset Management*
- Polo Assicurativo
- Banca a 360° per le imprese
- **Cattura del potenziale reddituale inespresso** in tutte le *Business Unit* e in particolare in:
 - Banca dei Territori
 - *Corporate e Investment Banking*
 - *Network estero* ("Banca locale all'estero" per le imprese italiane)
 - Banche Estere
- **Governo continuo dei costi:**
 - Semplificazione societaria e organizzativa
 - Razionalizzazione copertura territoriale
- **Gestione dinamica del credito e dei rischi**
- Creazione di una **Capital Light Bank** dedicata alla riduzione delle attività *non-core*
- **Significativi investimenti** in ICT e innovazione
- **Valorizzazione e motivazione delle persone** attraverso formazione, riqualificazione, sviluppo delle carriere basato sul merito e revisione degli incentivi di lungo termine



Tutte le nuove iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Iniziative New Growth Bank

Banca
5

Polo del *Private Banking*

Banca
FIDEURAM

INTESA SANPAOLO
PRIVATE BANKING

Banca multi-
canale



Polo dell'*Asset Management*

Eurizon
Capital

FIDEURAM
Asset Management (Ireland)

Banca a 360° per le
imprese

360

Polo Assicurativo

INTESA SANPAOLO
ASSICURA

INTESA SANPAOLO
VITA

FIDEURAM
Vita

1

New
Growth
Bank



2

Core
Growth
Bank



3

Capital
Light
Bank



4

Persone e
investimenti
come fattori
abilitanti

1 New Growth Bank: Banca 5[®] in BdT

Iniziative

Offerta dedicata

- Offerta di almeno **5 prodotti "chiave" per cliente: carte di debito, carte di credito, finanziamenti personali** (prestiti personali, cessione del quinto, mutuo con pre-delibera fino a €100.000), **assicurazioni danni, investimenti** (piani di accumulo e previdenziali)
- **"Nuovi mestieri": offerta non bancaria** con personale dedicato (es., servizi di biglietteria, intermediazione/consulenza immobiliare, viaggi)

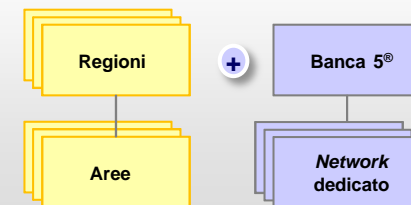
Filiera commerciale dedicata

- **Creazione di una filiera commerciale dedicata** allo sviluppo di ~5mln di clienti a bassa redditività (€70 di ricavi medi per cliente)
- **Riconversione delle persone liberate** dall'ottimizzazione della copertura territoriale ad attività di **sviluppo commerciale in Banca 5[®]**

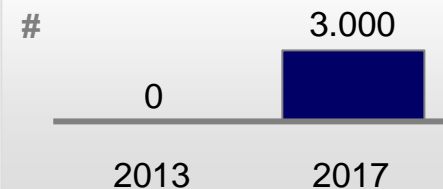
Processi e sistemi dedicati

- **Obiettivi e meccanismi di incentivazione "ad hoc"**
- **Nuova piattaforma multi-canale** integrata per sfruttare tutte le occasioni di contatto con il cliente
- **"Delivery Unit" dedicata in Pianificazione e Controllo di Gestione della BdT** per accelerare l'adozione di nuovi comportamenti commerciali

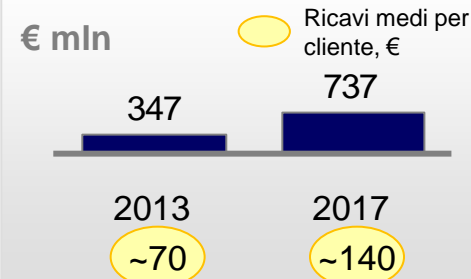
Filiera commerciale dedicata



Gestori dedicati



Ricavi Banca 5[®]



4^a Banca in Italia con ~5mln di clienti

1

New Growth Bank: una Banca già ben avviata nel percorso verso la multi-canalità

Banca tradizionale



Filiale non specializzata

Banca "Estesa"



Filiale non specializzata "estesa"

Banca multi-canale integrata



Filiale specializzata "estesa" con multi-canalità avanzata

Internet 

Call Center 

Mobile 

Numero filiali⁽¹⁾

~6.100
2007

~4.100
2013

~3.300
2017

Clienti totali (mln)

~10,7

~11,1

~12,3

Clienti multi-canale (mln)

~2,7

~4,4

~7,9

Già oggi la prima Banca *online* in Italia

(1) Filiali Retail in Italia

New Growth Bank: una Banca con multi-canalità pienamente integrata

Iniziative

Ruolo specializzato dei canali

- **Specializzazione e rafforzamento** dei canali tradizionali (filiale, *Contact Unit*) e dei canali *online* (*home banking*, *tablet*, cellulare)

Abilitazione percorsi di acquisto multicanale

- **Rafforzamento dei percorsi multi-canale** in linea con le preferenze dei clienti **per aumentare il livello di servizio e le vendite**

Piena valorizzazione dei punti di contatto con il cliente

- Utilizzo di tutti i diversi punti di contatto con il cliente per **generare nuove opportunità commerciali**

Rafforzamento del *mobile commerce*

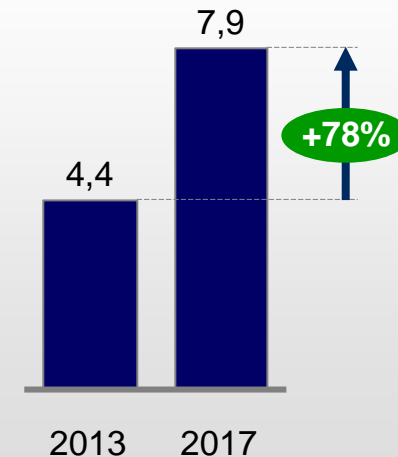
- Incremento dell'utilizzo del ***mobile Point of Sale*** (es., *Move and Pay Business*), attraverso accordi con operatori telefonici
- Sviluppo e implementazione dei **servizi di pagamento *mobile***
- Offerta di **carte di credito *co-branded*** ad alto valore aggiunto agli **espositori e ai clienti di Expo 2015**

Sviluppo dell'*e-commerce*

- ISP come **aggregatore** dell'offerta *e-commerce* per conto dei clienti *Small Business/PMI*
- Lancio della nuova **proposta digitale** in concomitanza con Expo 2015

Clienti multi-canale

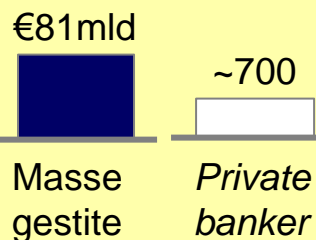
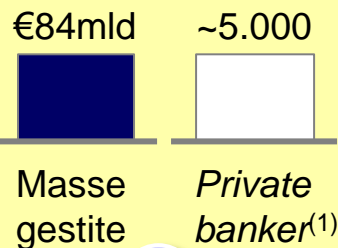
mIn



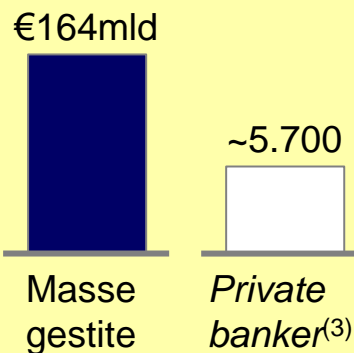
~€2mld di investimenti ICT nel periodo 2014-2017

Combinazione di ISPB, Fideuram Investimenti e Banca Fideuram...

2013



Polo del Private Banking

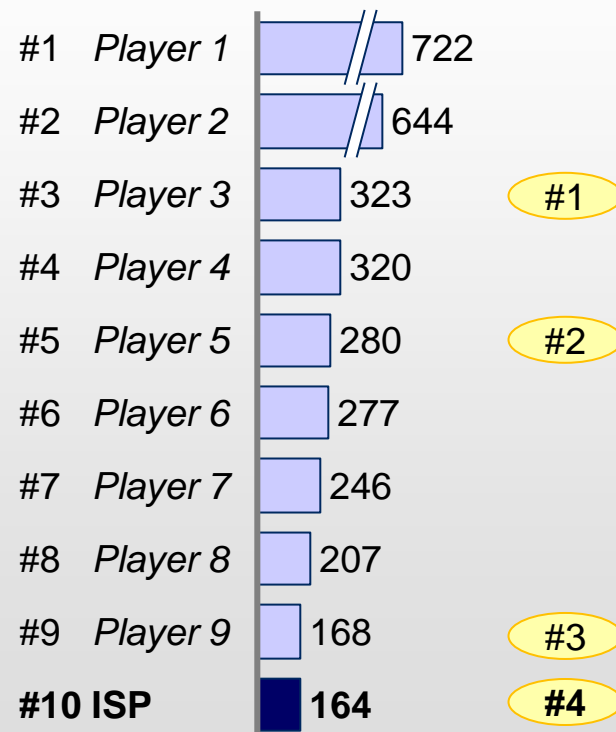


Pronti a espandersi all'estero anche attraverso partnership

...per creare una delle più grandi realtà del Private Banking in Europa

Classifica per Masse Gestite⁽²⁾
€ mld

Classifica Area Euro



(1) Promotori finanziari

(2) Ultimi valori disponibili

(3) Include promotori finanziari

Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti

Iniziative

Aumento della redditività dei clienti ISPB

- Estensione ai clienti ISPB degli elementi distintivi di **Banca Fideuram**:
 - Pianificazione finanziaria all'avanguardia (*fee-based*)
 - "Architettura aperta guidata"
 - Schemi remunerativi innovativi
- Lancio di **azioni commerciali** per **aumentare** la redditività della clientela ISPB:
 - Spostamento verso prodotti "contenitore" ad alto valore aggiunto
 - Rinegoziazione delle condizioni con case terze
 - Revisione dei meccanismi di *pricing/deleghe*

Focus su clientela Private e HNW

- **Rafforzamento del posizionamento di mercato nel *Private Banking*** tramite:
 - Creazione di una struttura dedicata alla clientela HNW
 - Valorizzazione del centro di competenza *Private* (prodotti, offerta commerciale)

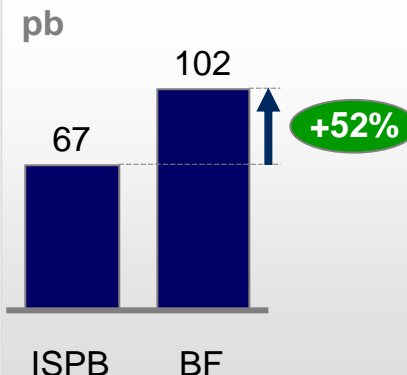
Evoluzione dell'offerta

- **Evoluzione della gamma prodotti** e della **modalità di offerta**, con particolare enfasi sui prodotti ad alto contenuto di servizio (es., rivisitazione gestioni patrimoniali, sviluppo offerta *Private Insurance*)

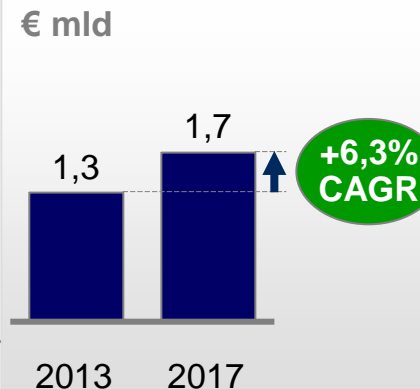
Sviluppo rete distributiva

- Prosecuzione dello **sviluppo della Rete** tramite l'acquisizione di nuovi promotori/*private banker*
- **Crescita esterna** tramite esportazione del modello di *business* in **mercati internazionali in forte crescita** (es., Turchia), con approccio "Grandi Città"

Return on assets

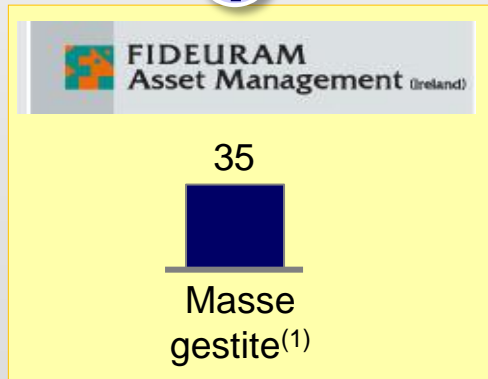


Ricavi Polo del Private Banking



Integrazione di Fideuram Asset Management Ireland nel Gruppo Eurizon Capital...

€ mld, 2013



Polo dell'Asset Management

221

Masse gestite⁽¹⁾

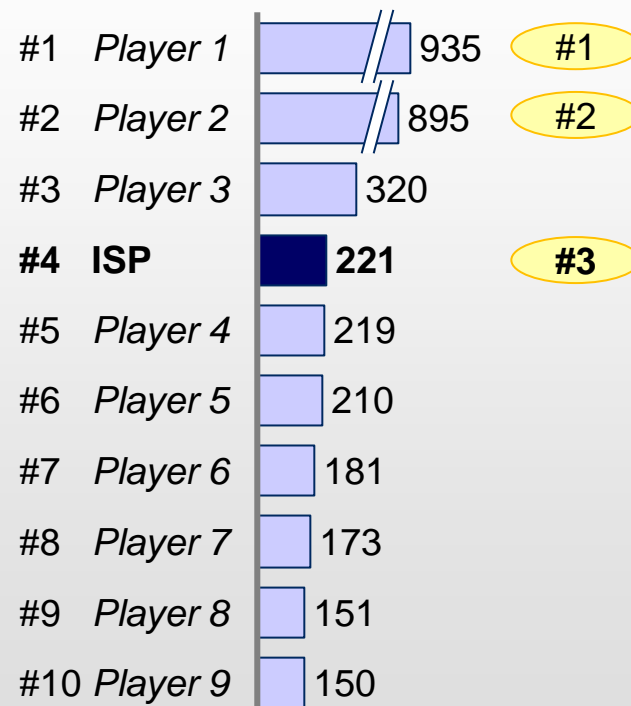
Presenza anche in Est Europa e Cina (Joint Venture Penghua)

Fattore abilitante per possibili partnership con primarie società internazionali di asset management

...per creare uno dei principali asset manager bancari in Europa

Classifica per Masse gestite da banche⁽²⁾
€ mld

Classifica Area Euro



(1) Al lordo delle duplicazioni in prodotti del Gruppo

(2) Ultimi valori disponibili

1 New Growth Bank: Polo dell'Asset Management (2/2)

Iniziative

Supporto alla crescita della BdT

- Miglioramento dei servizi a supporto della rete della **BdT** tramite il rafforzamento del presidio specialistico, il nuovo modello di consulenza avanzata e la revisione della gamma prodotti

Supporto alla crescita del Polo del Private Banking

- Miglioramento del livello di servizio al **Polo del Private Banking**, attraverso il rafforzamento del presidio commerciale e il potenziamento della gamma prodotti (in ottica multi-*manager* guidata)

Focus su clientela extra-captive e istituzionale

- Crescita su clientela **Retail Extra-captive** e **Wholesale**, con estensione dei modelli di servizio alle Reti di collocamento di terzi
- Rafforzamento dei **servizi offerti** alla clientela **captive assicurativa** e **istituzionale**, tramite l'estensione delle migliori esperienze gestionali interne

Espansione su mercati esteri

- Espansione del **business internazionale**, con *focus* sulla crescita dell'*Hub* CEE (interesse primario su Croazia, Ungheria e Slovacchia) e in altri paesi ad alto potenziale

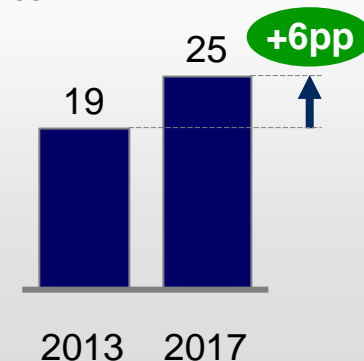
Masse gestite

€ mld



Penetrazione fondi comuni sulla clientela

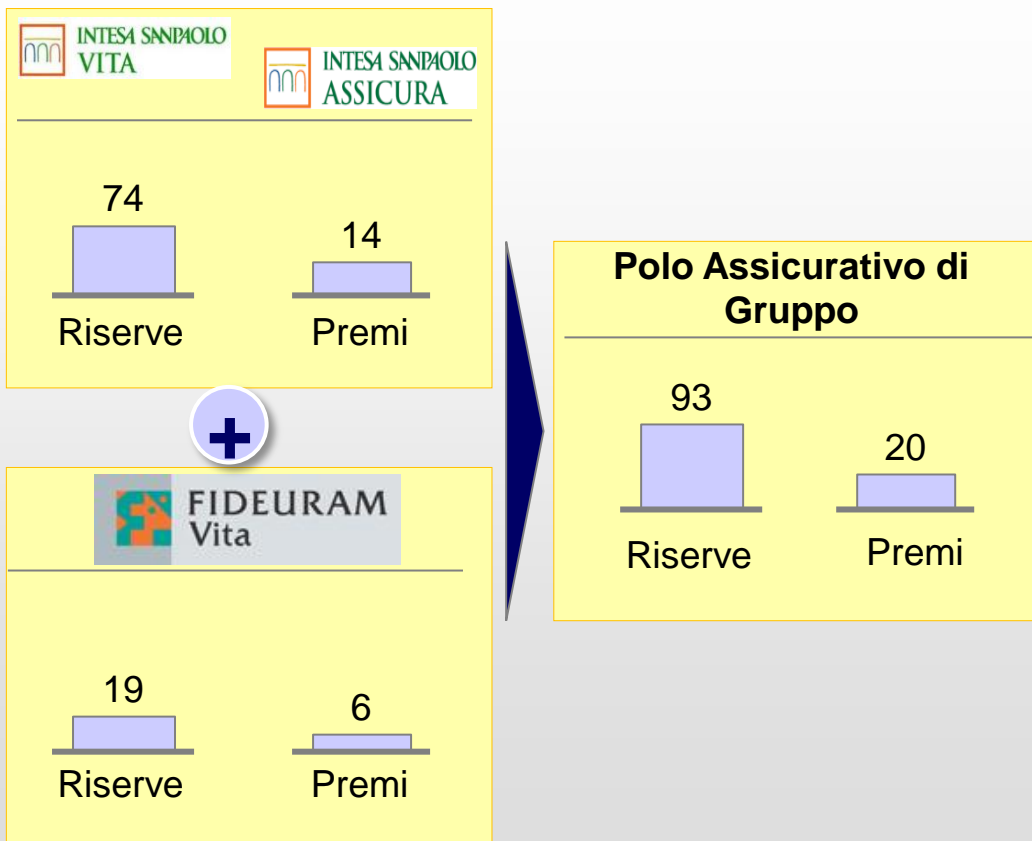
%



1 New Growth Bank: Polo Assicurativo

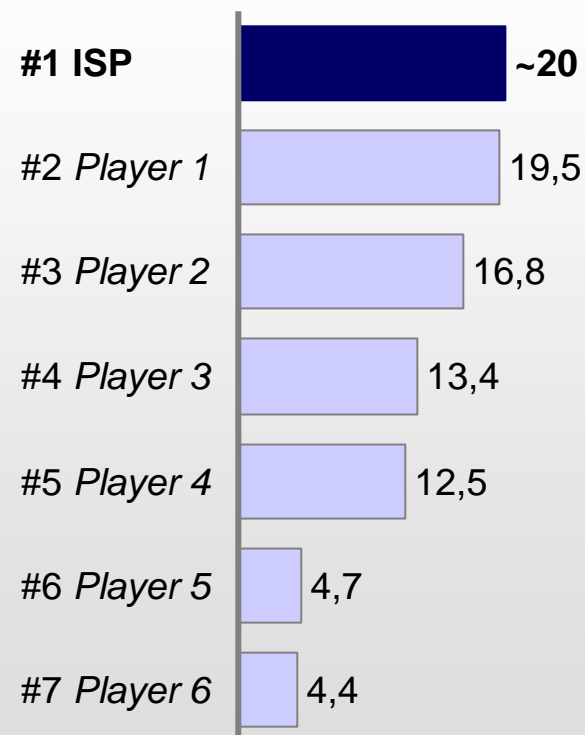
Integrazione di Fideuram Vita nel Polo Assicurativo...

€ mld, 2013



...per creare uno dei principali poli assicurativi in Italia

Premi lordi Italia⁽¹⁾,
€ mld



Fattore abilitante per possibili partnership con primarie compagnie assicurative internazionali

New Growth Bank: *business* danni come principale priorità del Polo Assicurativo

Iniziative

Evoluzione offerta danni

- **Lancio di una nuova distintiva offerta di assicurazione danni**, con:
 - Priorità su prodotti **auto, infortuni e casa**
 - Approccio modulare con **pochi prodotti semplici e personalizzabili**
 - Prezzo competitivo e capacità di valutazione del rischio distintiva, grazie all'approfondita conoscenza della base clienti

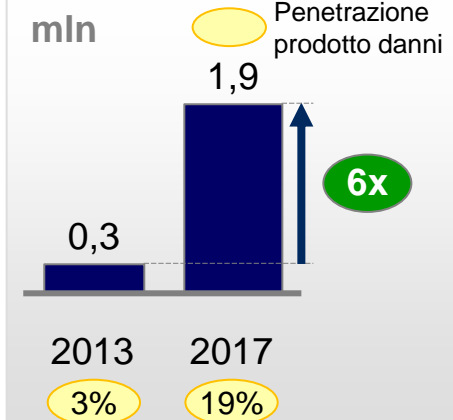
Digitalizzazione di processi e sistemi

- Progressiva digitalizzazione di sistemi e processi:
 - **Piattaforma IT unica**
 - **Sistema di *front-end* dedicato**
 - Passaggio a una **gestione "paper-less"** per i prodotti auto

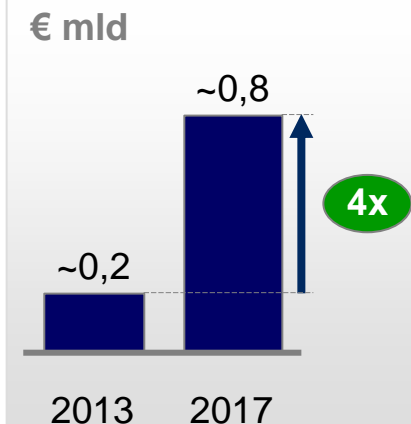
Centralizzazione e semplificazione del *back-office*

- Centralizzazione a livello di Gruppo delle attività di supporto e di *back-office*
- **Revisione dei processi di *back-office*** e di *workflow management* per aumentarne semplicità e funzionalità

Clients con assicurazione danni



Premi assicurazione danni



Iniziative

Banca partner per l'Expo 2015

- **Valorizzazione Expo 2015**, di cui ISP è **Partner Ufficiale**, attraverso un'offerta dedicata alle imprese, che include:
 - Servizi di consulenza, con *focus* su operatori attivi nei settori dell'Expo (es., alimentare)
 - Servizi di finanziamento, per costruire le necessarie infrastrutture

Polo Finanza d'Impresa in Mediocredito Italiano

- Creazione del Polo Finanza d'Impresa (nuovo Mediocredito Italiano) con:
 - **Offerta completa di prodotti** di consulenza e credito specialistico (*leasing, factoring*, finanziamenti specialistici)
 - **Modello operativo dedicato**, caratterizzato da una forte collaborazione tra i gestori e gli specialisti di prodotto di Banca IMI e del Polo Finanza d'Impresa

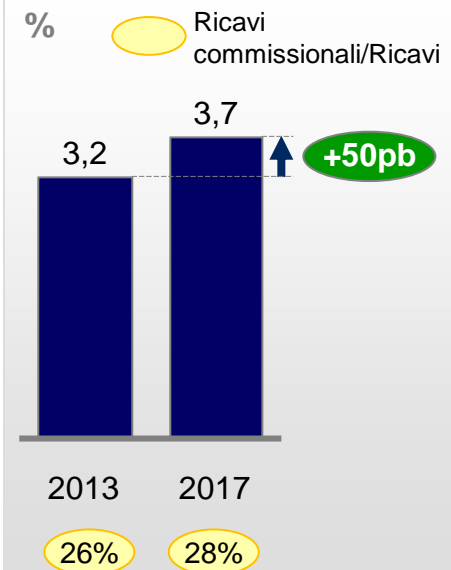
Transaction Banking

- Creazione nella Divisione C&IB di una **business unit dedicata** che operi a livello di Gruppo per aumentare ulteriormente l'attrattività commerciale dei prodotti di *transaction banking* attraverso:
 - **Sviluppo nuovi prodotti**
 - **Ottimizzazione della copertura** (anche attraverso *partnership*)

Offerta estesa di Banca IMI

- Espansione dell'offerta di Banca IMI:
 - **Trading su commodities asset-backed** per clienti *Corporate*
 - **Nuovi prodotti di copertura del rischio**
 - **Offerta di prodotti dedicata per UHNWI⁽¹⁾** (es., *family office*) in collaborazione con Banca Fideuram, per rispondere appieno ai bisogni di impresa-imprenditore

Ricavi/Impieghi clienti Imprese e Corporate



Tutte le nuove iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Iniziative Core Growth Bank

Banca dei Territori



Corporate e Investment Banking



Network estero



Banche Estere



Semplificazione societaria e organizzativa



Ottimizzazione della copertura territoriale



Gestione dinamica del credito e dei rischi



1

New Growth Bank



2

Core Growth Bank



3

Capital Light Bank



4

Persone e investimenti come fattori abilitanti

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

Iniziative

Ottimizzazione modello di servizio alla clientela

Progetto "Pieno potenziale" (clienti *Mass*)

- **Focus** sul soddisfacimento dei bisogni dei clienti e **cross-selling** di "*small tickets*" (es., carte, piani di accumulo) anche attraverso il modello di "Banca Estesa"
- **Sviluppo** dei dipendenti delle aziende già clienti ISP con *account manager* dedicati

Progetto "Casa degli investimenti" (clienti *Affluent*)

- Migrazione delle masse verso **asset class** a miglior profilo rischio-rendimento
- Iniziative dedicate al rafforzamento della **retention** dei clienti
- **Offerta fuori sede**: gestori *Personal* con patentino⁽¹⁾ passano da 850 a 2.000

Progetto **Impresa-Imprenditore** (clienti *PMI*)

- **Offerta fuori sede**
- Revisione **modello di servizio Imprese**
- **Re-pricing attivo** attraverso la centralizzazione delle deleghe
- Sviluppo **sinergie imprenditore-impresa**

Eccellenza commerciale

- **Focalizzazione commerciale** sulla clientela a più alto **valore** con riduzione del numero di clienti per gestore
- **Attività commerciale basata su appuntamento**, anche sfruttando i contatti commerciali generati dalla multicanalità integrata
- **Nuovo processo commerciale basato su:** incremento dell'attività di pianificazione in filiale con presidio estensivo della clientela, secondo modelli di servizio dedicati

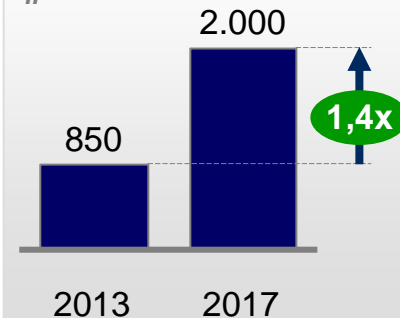
Ricavi Banca dei Territori⁽²⁾

€ mld



Gestori con patentino di promotore finanziario

#



⁽¹⁾ Patentino di promotore finanziario

⁽²⁾ Solo Core Growth Bank

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

Iniziative

Sviluppo modello *Asset Light*

- Sviluppo modello "*originate-to-distribute*" 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

- Sviluppo selettivo della clientela estera ad alto potenziale secondo precise linee guida: eccellenza settoriale, *focus* su selezionate geografie, piena integrazione filiera prodotto, rafforzamento dell'*Hub* di Londra

Nuova offerta per *Financial Institutions*

- Ottimizzazione *coverage* e prodotti in ottica di "*solution provider*" con focus su 3 segmenti di clientela: Banche Italia, Banche Estere, *Asset Management*/Assicurazioni

Crescita selettiva su clientela *Corporate* Italia

- Crescita selettiva sulla clientela **Corporate Italia**, attraverso l'ottimizzazione dell'*asset allocation* (es., quota di inserimento) e ulteriore allineamento del prezzo al rischio

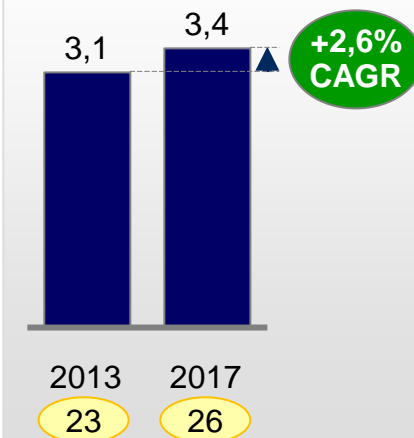
Rafforzamento dei servizi di *advisory* in Italia e all'estero

- Creazione di un **team dedicato** a: supporto del Polo Finanza d'Impresa BdT su operazioni di M&A, incremento del presidio delle Banche *tier 2* italiane e delle operazioni *cross-border*

Ricavi Corporate e Investment Banking⁽¹⁾

€ mld

○ % ricavi commissionali



Core Growth Bank in C&IB: Banca IMI come motore chiave della crescita per clienti *Corporate*, Istituzionali e *Retail*

Iniziative

Centralità del cliente

- Copertura estensiva dei clienti C&IB del Gruppo: *Corporate* e Istituzionali
- Sviluppo ulteriore delle sinergie con altre unità del Gruppo: Polo dell'Asset Management, Banca dei Territori, Polo del Private Banking
- Ulteriore focus su **attività client-driven**

Potenziamento distribuzione ed execution nel modello "originate to distribute"

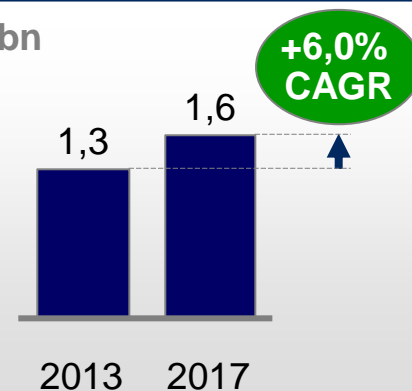
- Focus su investitori istituzionali, con responsabilità per **distribuzione ed execution** nell'ambito del modello di business "**originate to distribute**"
- Incremento dei ricavi commissionali

Posizione di leadership su selezionati prodotti

- Posizione di leadership su selezionati prodotti
 - DCM
 - *Capital Markets* – Flussi e Soluzioni
 - Consulenza
 - *Project Finance* e finanza strutturata

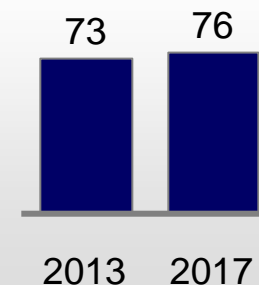
Ricavi Banca IMI

€ bn



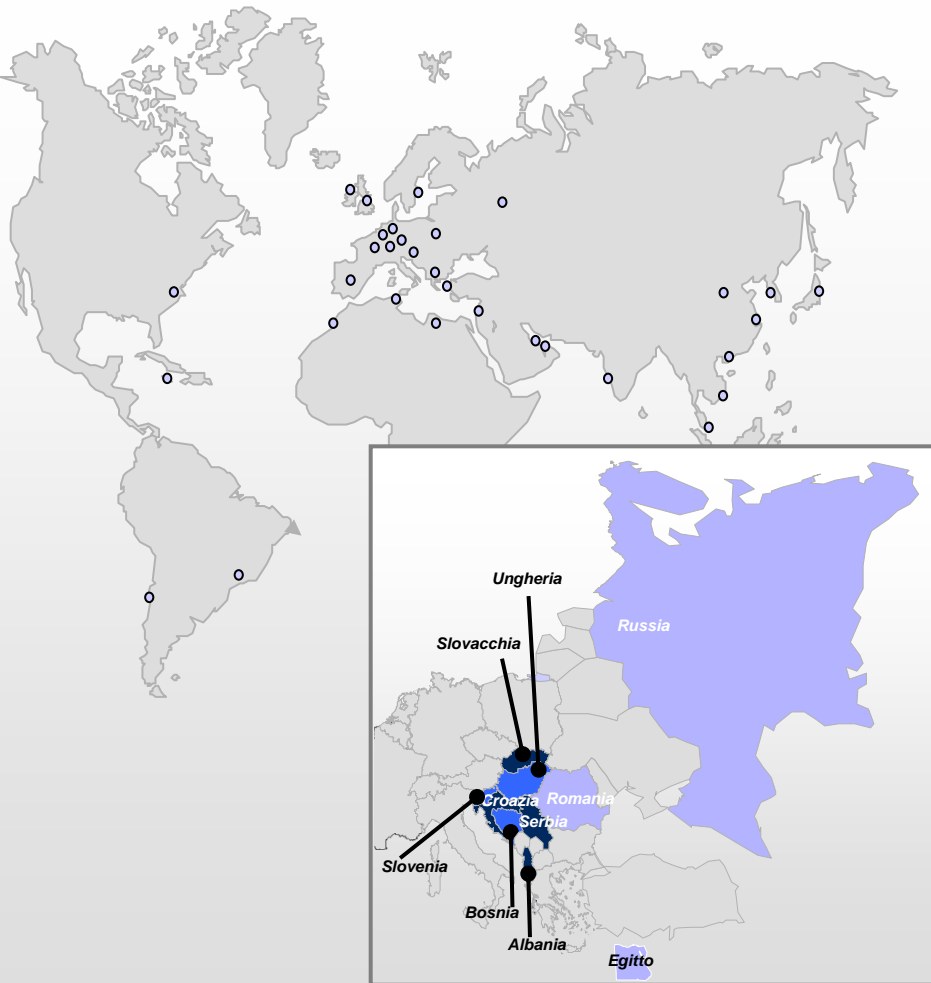
Ricavi *Capital market* originati da clienti / Totale ricavi *Capital Markets*

%



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

Copertura geografica estesa⁽¹⁾



ISP è presente in 10 paesi tramite la DBE⁽³⁾ e nei principali centri finanziari mondiali attraverso il *network* internazionale di C&IB

Iniziative

Supporto alle aziende italiane all'estero

- **Supporto ai "campioni" italiani** nella loro strategia di internazionalizzazione attraverso:
 - **Nuovi prodotti**
 - Modello di servizio dedicato, sfruttando il *network* e l'**esperienza internazionale**

Espansione rete internazionale C&IB

- **Crescita selettiva**, iniziando dai **Paesi ad “alto potenziale”** (es., Brasile, Turchia, Abu Dhabi, Qatar, Indonesia), attraverso:
 - Apertura di nuove filiali
 - Offerta prodotti globale e personalizzata (es., TEF⁽²⁾, *Capital Markets* come prodotti globali, DCM e *factoring* come prodotti pan-europei)
 - Rafforzamento del modello di servizio

Polo C&IB in Divisione Banche Estere

- Creazione, nei Paesi chiave di DBE⁽³⁾, di un Polo C&IB **dedicato ai clienti *Corporate* e *Financial Institution***, promuovendo un'offerta prodotti distintiva in collaborazione con Banca IMI

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

Linee guida strategiche

Rafforzamento della presenza

Descrizione

- **Rafforzamento** della **presenza** nei mercati chiave e/o ad elevato potenziale, come **Slovacchia, Serbia, Croazia ed Egitto**⁽¹⁾, tramite:
 - **Crescita** dei volumi superiore al mercato
 - **Ottimizzazione** della copertura di **segmenti e settori**
 - **Ottimizzazione dei canali** tradizionali e *online*

- **Lancio di iniziative *cross-country*** con *focus* su mercati ad alto potenziale (es., espansione internazionale del *consumer finance*, lancio di prodotti assicurativi per PMI)

Razionalizzazione/ Ristrutturazione della presenza

- **Razionalizzazione/ristrutturazione della presenza** nei mercati senza scala adeguata o dove è in corso un *turnaround*, come **Albania, Bosnia, Slovenia, Ungheria, Russia e Romania**, tramite:
 - **Mantenimento** della **presenza** con **piena valorizzazione** delle sinergie ed aumento di efficienza/efficacia
 - **Valutazione** di opzioni di **crescita** nei paesi a maggiore attrattività
 - **Accordi** con altri player internazionali

Revisione modello operativo

- **Ottimizzazione del modello operativo** per garantire una **supervisione** e un **controllo** più stringente, lungo **cinque aree chiave**: (i) *governance*, (ii) controllo/ supporto, (iii) strategia commerciale, (iv) offerta prodotto, (v) IT e *operations*

Ricavi Banche Estere⁽²⁾

€ mld



(1) In caso di stabilizzazione della situazione politica

(2) Esclusa Ucraina

Iniziative per il governo continuo dei costi: semplificazione organizzativa (esempio BdT)



Da...

Sede centrale

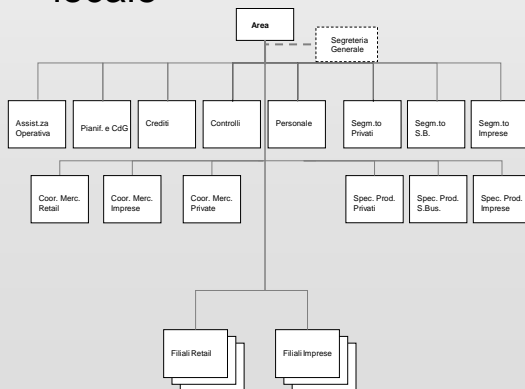
- 22 riporti diretti

Regioni (7)

- Poteri limitati per guidare la rete distributiva

Aree (2-6 per Regione)

- Funzioni di Sede Centrale in ogni Area, con forte duplicazione e frammentazione a livello locale

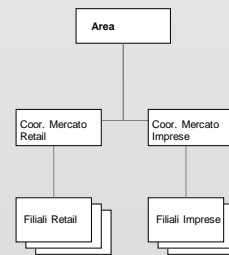


...A

- 6 riporti diretti

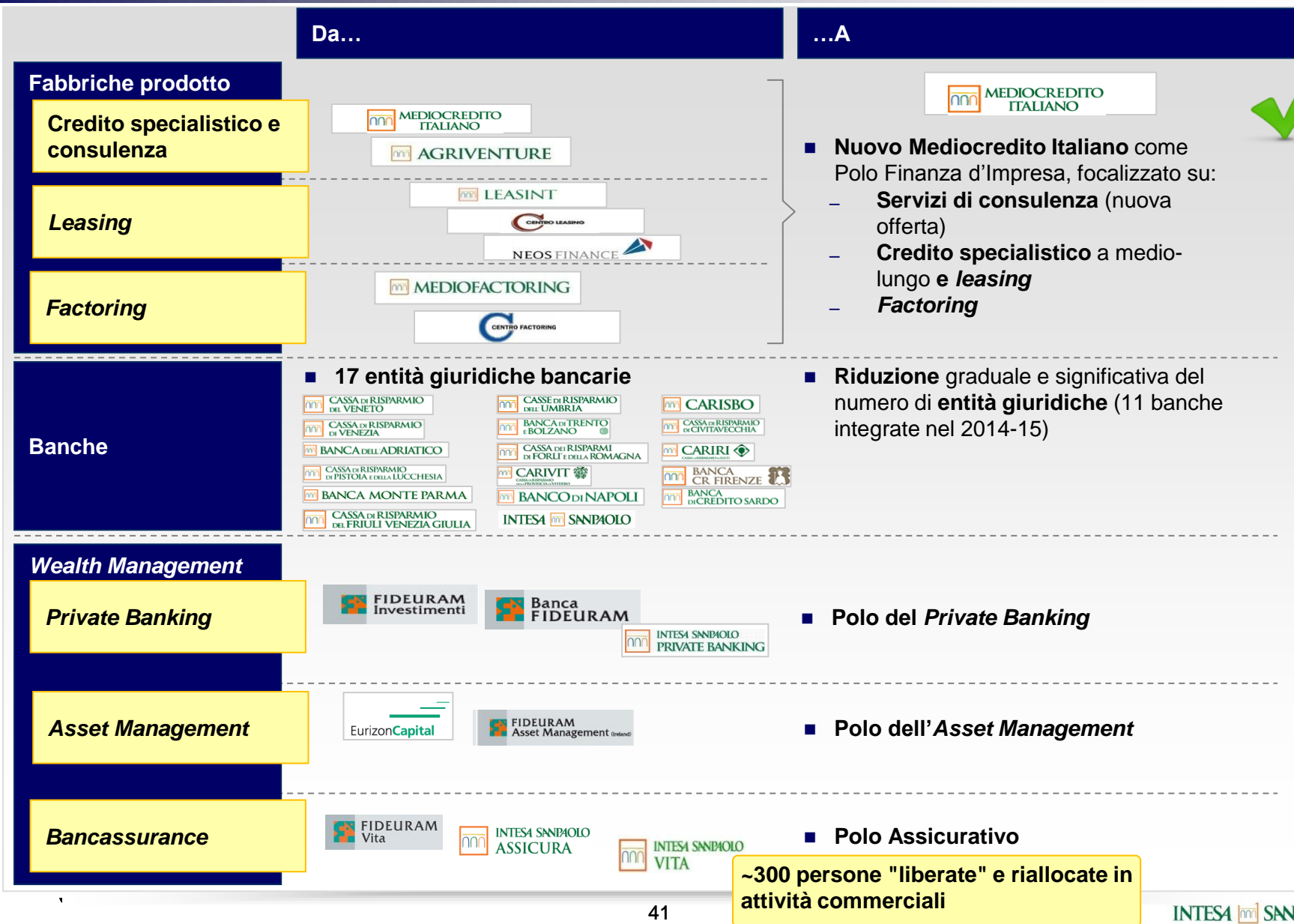
- Piena responsabilizzazione sulle leve di governo e controllo, con **Direttori Regionali** nel ruolo di "Direttore Generale" sul territorio

- Focalizzazione completa sulle attività commerciali e di servizio al cliente, con funzioni creditizie consolidate a livello di regione
- Copertura di **tutti i principali segmenti di clientela** in Italia, inclusi ~2.600 clienti **Mid Corporate**, con fatturato fino a €350mln, trasferiti in BdT per **garantire una maggiore prossimità al cliente**



~2.300 persone "liberate" e riallocate in attività commerciali

Iniziative per il governo continuo dei costi: semplificazione societaria



~300 persone "liberate" e riallocate in attività commerciali

Chiara strategia di ottimizzazione della copertura territoriale

Rete Filiali

- ~800 chiusure di filiali, di cui ~300 entro il 2014
- Allestimento aree **self-service** ad elevata automazione in punti strategici ad elevato traffico
- Razionalizzazione altri punti operativi del Gruppo:
 - Filiali Imprese e *Mid Corporate*
 - Reti delle **Fabbriche Prodotto**

Modello operativo di Filiale

- Adozione di modelli di Filiali differenziati (es., **Filiali complete vs. Filiali semplici**)
- Liberazione di tempo commerciale nelle **Filiali Semplici** mediante digitalizzazione:
 - **Accentramento attività amministrative e di controllo**
 - **Aumento livelli di automazione e riduzione dell'operatività di cassa** (es., Filiali senza cassa)
 - Gestori itineranti (es., per clienti Personal)
- **Filiali aperte in orari estesi** (fino alle 20, a pranzo, al sabato mattina)

Riduzione numero Filiali

Numero Filiali⁽¹⁾



~1.000 persone "liberate" dalla razionalizzazione della copertura territoriale e ~400 dal processo di digitalizzazione della Banca

2.3 Iniziative per la gestione dinamica del credito e dei rischi

Iniziative

Aumento della velocità di concessione

- **Ridisegno degli strumenti** di concessione (es., PEF⁽¹⁾ *Corporate*, *plafond* per controparti meritevoli)
- **Semplificazione della catena decisionale**
- **Introduzione pre-delibera** per fidi di importo contenuto a clienti ad alto merito creditizio

Gestione proattiva del credito

- **Messa a regime della filiera dedicata alla gestione proattiva del credito** con il rafforzamento dei team dedicati, l'introduzione di nuovi strumenti e di processi specifici per ogni segmento

Gestione integrata dei crediti incagliati e ristrutturati

- Evoluzione dell'**unità *Substandard Loans*** applicando una logica da *business unit* per gestire attivamente il significativo portafoglio di **incagli e ristrutturati ad alto valore unitario** attraverso: un conto economico dedicato, persone addizionali, maggior collaborazione con la *front-line* e *partnership* con operatori specializzati nella gestione dei crediti di aziende in difficoltà

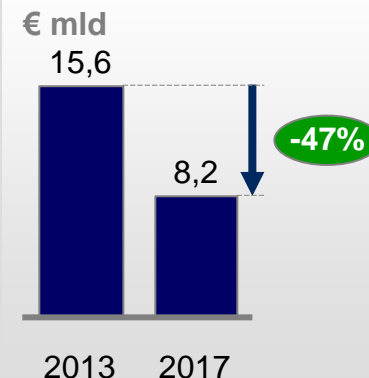
Rafforzamento strutture e competenze creditizie

- **Riorganizzazione dell'Area CLO** per favorire una migliore collaborazione con le *business unit* e una gestione integrata dell'intera filiera del credito
- Lancio di un **programma di *capability building* dedicato al credito** su ~13.000 risorse di Rete

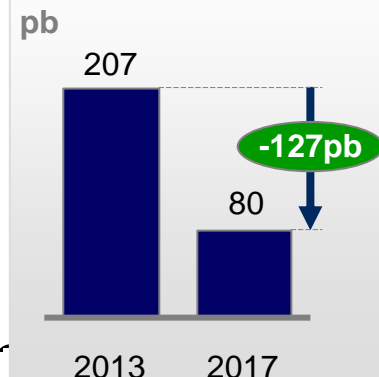
Ottimizzazione rischi, monitoraggio crediti e controlli

- Rafforzamento del **Sistema dei controlli** con una rivisitazione del primo e del secondo livello
- Implementazione di un *framework* di ***Risk Data and Reporting*** omogeneo e ad alta frequenza su tutto il Gruppo
- Rafforzamento dei *team* e degli strumenti di **monitoraggio del credito**

Flusso lordo di nuovi crediti deteriorati⁽²⁾ da crediti in bonis



Costo del rischio⁽³⁾



(1) Pratica Elettronica di Fido

(2) Sofferenze, Incagli, Ristrutturati, Scaduti e Sconfinanti

(2) Rettifiche nette su crediti/crediti

Iniziative

Team dedicato

- Creazione di una **filiera dedicata alla gestione dei clienti** con segnali di anomalia in fase iniziale:
 - Distinta rispetto alle filiere dedicate alla concessione e alla gestione del credito deteriorato
 - Applicata in tutte le Divisioni (in BdT già attive ~300 persone)
- Somministrazione di **moduli formativi dedicati** (>1.000 giornate di formazione)

Nuovi strumenti

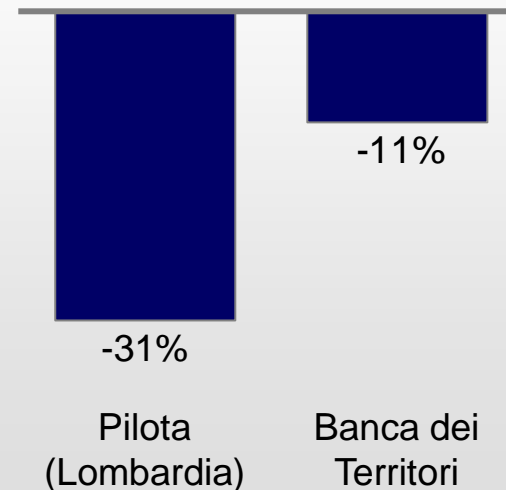
- Sviluppo di un **nuovo strumento a supporto della gestione proattiva** per la preparazione del Piano di Azione

Processi differenziati

- Introduzione di **processi di gestione proattiva differenziati per segmento di clientela**

Flussi lordi di credito da in bonis a scaduti e sconfinanti

Δ 2014⁽¹⁾ vs. 2013



Testato in Lombardia un nuovo processo di gestione proattiva del credito, già operativo in tutte le regioni

Tutte le nuove iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Iniziative *Capital Light Bank*

Sofferenze



**Asset
repossessed**



**Partecipazioni
non-core**



**Altri asset non
strategici**



1

**New
Growth
Bank**



2

**Core
Growth
Bank**



3

**Capital
Light
Bank**



4

**Persone e
investimenti
come fattori
abilitanti**

Creazione di una *Capital Light Bank* per la riduzione delle attività *non-core* (1/3)

Principali linee guida

Creazione della **Business Unit Capital Light Bank**:

- **Gestione di un portafoglio "chiuso" per un totale di ~€46mld⁽¹⁾**, comprendente:
 - Sofferenze ~€27mld
 - *Asset repossessed* ~€3mld
 - Partecipazioni *non-core* ~€2mld
 - Altri *asset* non strategici ~€14mld
- **Sistemi di rendicontazione e incentivazione dedicati** con obiettivo di massimizzare la riduzione del portafoglio e creare valore economico
- **~700 persone dedicate di cui ~300 addizionali**

Principali benefici

Trasparenza

- Fornire **trasparenza** a tutti gli **stakeholder** sulle *performance* del Gruppo

Efficacia nel recupero

- Assicurare **maggiore responsabilizzazione, investimenti, focus manageriale e flessibilità** nella gestione di risorse dedicate

Ottimizzazione *funding*

- **Creare schemi** in grado di ottimizzare il costo del *funding*

Sinergie di competenza

- Creare **un singolo centro di eccellenza** con competenze sia di **gestione degli asset che di relazione con gli operatori** di mercato, utile in un'ottica di cessione

(1) Valore lordo

Creazione di una *Capital Light Bank* per la riduzione delle attività *non-core* (2/3)

Iniziative

Rafforzamento dell'unità crediti in sofferenza

- Sistemi di misurazione risultati e incentivazione dedicati
- Potenziamento della macchina operativa
- Segmentazione del portafoglio in ottica di deconsolidamento e di ottimizzazione del *funding* (con il coinvolgimento di investitori terzi)

Creazione di una Re.o.Co.⁽¹⁾ per asset *repossessed*

- Creazione di un'unità dedicata al **ripossesto di garanzie immobiliari** sottostanti a crediti deteriorati il cui valore risente della scarsa liquidità di mercato
- Gestione ispirata a **obiettivi di valorizzazione dei cespiti e rivendita** in condizioni di mercato più favorevoli
- Pieno sfruttamento delle **sinergie con le strutture del Gruppo** per massimizzare il valore dei cespiti

Cessione delle partecipazioni

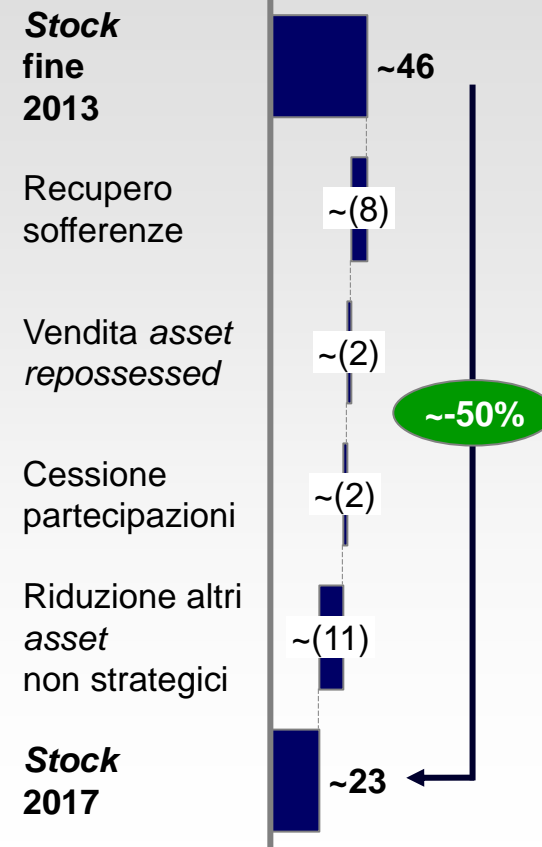
- Vendita del portafoglio di partecipazioni attraverso **cessioni e deal strutturati**

Gestione proattiva degli altri asset non strategici

- Rafforzamento dei **team dedicati**
- **Riduzione proattiva** del portafoglio velocizzando il recupero del valore

Impatto sullo *stock* di attività *non-core*

Valori lordi, € mld

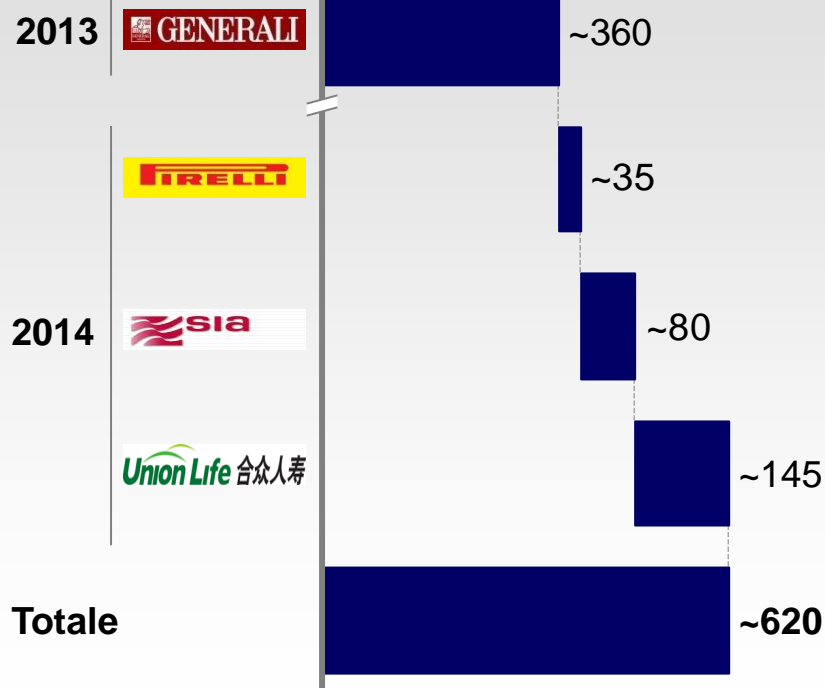


Impatto di ulteriori cessioni a valore aggiunto di credito deteriorato non incluso nel Piano

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

Partecipazioni già vendute

€ mln, Valore di libro



Plusvalenza complessiva di ~€320mln

Partecipazioni *non-core*⁽¹⁾

€ mld, Valore di libro



Da cedere entro il 2017

Tutte le nuove iniziative contribuiscono alla creazione di valore



Iniziative su persone e investimenti

Rafforzamento dei sistemi ICT



Ridisegno processi "lean"



Innovazione



Incentivi a lungo termine



Sviluppo capitale umano



Senso di appartenenza e orgoglio



Principali iniziative

Rafforzamento dei sistemi ICT

- **Digital Banking** e offerta multi-canale integrata di Gruppo
- **Gestione integrata di dati/contatti commerciali con la clientela**
- Semplificazione e omogeneizzazione delle **piattaforme delle Banche Estere**

Ridisegno processi "*lean*"

- **Semplificazione dei processi** con forte evoluzione in **ottica lean** (es., automazione dei controlli, centralizzazione degli elementi condivisi)

Innovazione

- Utilizzo della nuova **Torre ISP** a Torino per promuovere l'innovazione (sviluppo di nuovi prodotti, processi e "filiale modello", centro di formazione)

Investimenti

€ mld

5,0

2014-2017

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

Principali iniziative

Incentivi a lungo termine

- **Revisione del sistema di incentivi**, con collegamento alla produttività e ai risultati

Sviluppo capitale umano

- **Forte spinta su formazione**, in particolare tecnica e manageriale (oltre €1mld di investimenti in formazione)
- Sviluppo di **percorsi di carriera interfunzionali e internazionali**
- **Identificazione dei leader del futuro** (“scuola dei Capi”)
- **Riconversione di personale** da attività non *client-facing* o a basso valore aggiunto ad attività commerciali e ad altre attività a valore aggiunto
- **Promozione della cultura e dei valori di ISP** attraverso iniziative dedicate
- **Aumento della flessibilità sul posto di lavoro** (es., *part-time, telecommuting*)

Senso di appartenenza e orgoglio

- **Utilizzo di politiche interne e comunicazione** per favorire una cultura di Gruppo basata sulla **eccellenza dei servizi** e sul **supporto alle famiglie e alle imprese**
- **Aggiornamento** dei meccanismi di **welfare** (es., fondo di previdenza, asili nido, etc)

Giorni di formazione

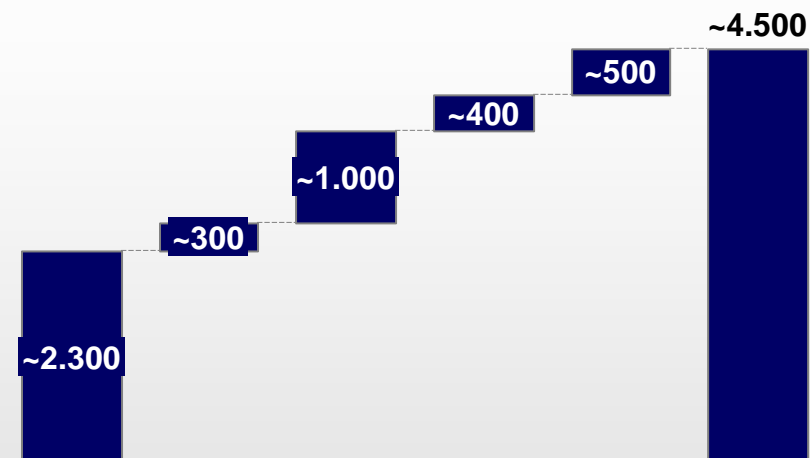
giorni (mln)

~5

2014-2017

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

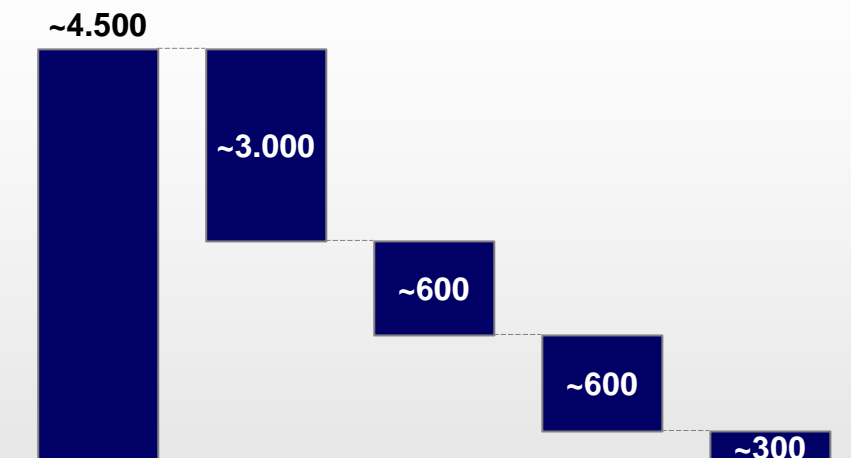
Capacità in eccesso...



Semplificazione organizzativa
Semplificazione societaria
Razionalizzazione copertura territoriale
Digitalizzazione
Concessione credito
Totale

La maggior parte delle persone è già sul territorio

...riassorbibile su iniziative prioritarie



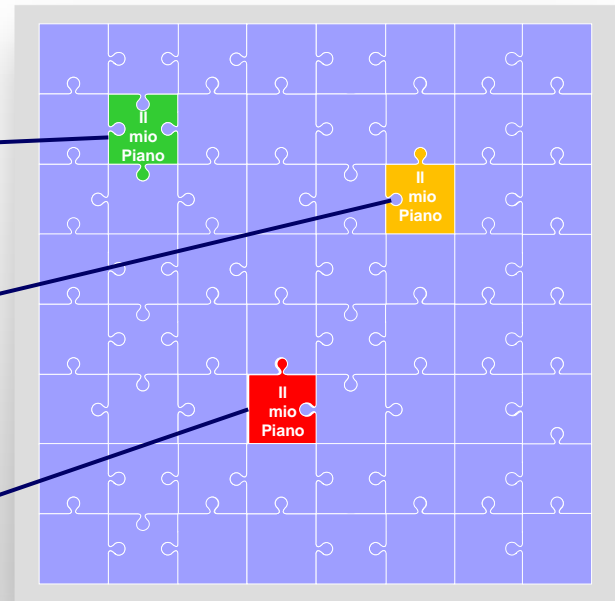
Totale
Banca 5[®]
Altri ruoli commerciali (a supporto della multi-canaltà integrata)
Gestione proattiva del credito
Capital Light Bank

Le persone sono il nostro asset chiave

Le persone sono il nostro *asset* chiave...



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



Agenda

Messaggi chiave

Pronti a beneficiare della ripresa dopo anni di crisi

Creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione ben definito, efficace e condiviso

Conclusioni

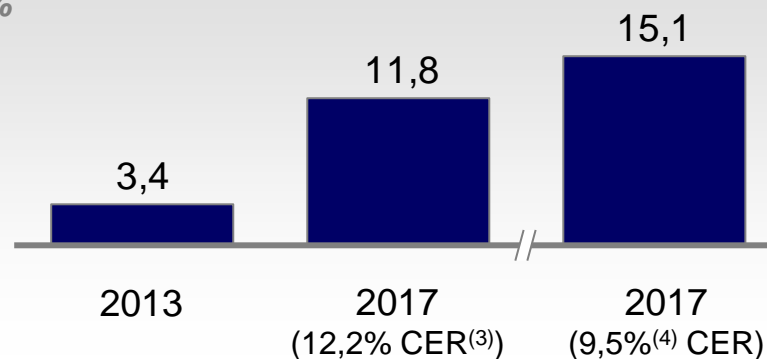
Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (1/2)

Creazione di valore

- Nel 2017 rendimento superiore al costo del capitale per:
 - Il Gruppo
 - Ciascuna *Business Unit*

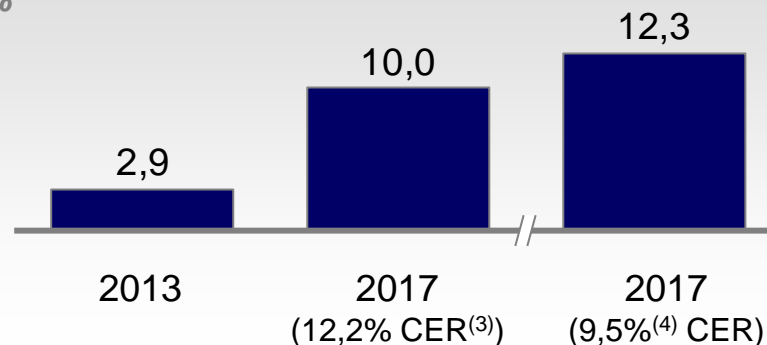
ROTE⁽¹⁾

%



ROE⁽²⁾

%



(1) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)

(2) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto (escluso Risultato netto)

(3) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish compromise* (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(4) Livello di *compliance* Basilea 3 per Global SIFI: 9,5% (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer* Global SIFI attuale)

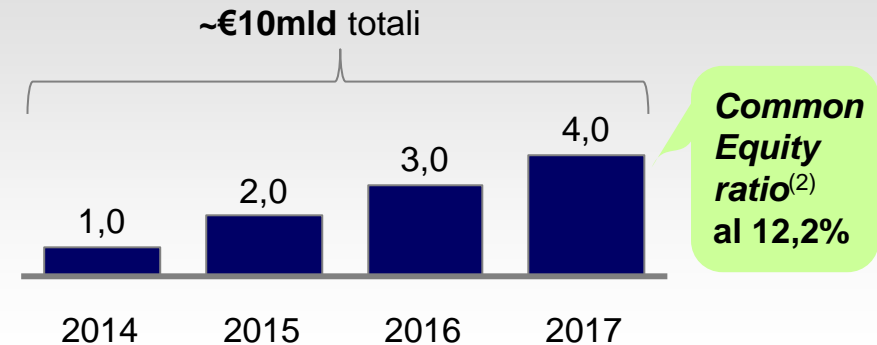
Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (2/2)

Distribuzione di valore

- Forte e crescente distribuzione di dividendi *cash* ordinari
- A partire dal 2016-17, il capitale in eccesso rispetto ai requisiti regolamentari che non sarà utilizzato per ulteriori iniziative di crescita verrà distribuito agli Azionisti

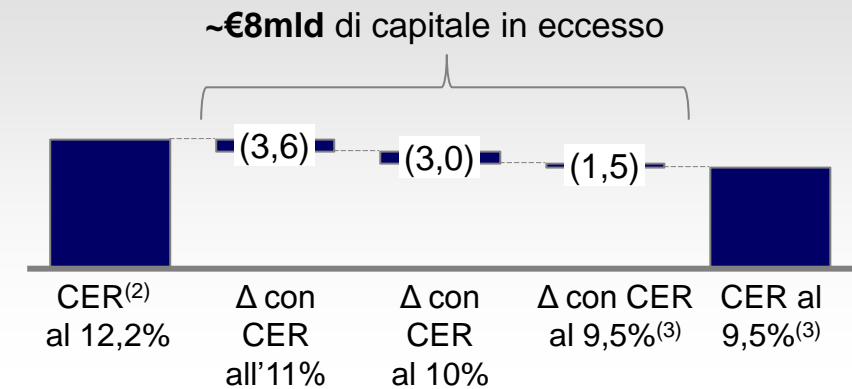
Dividendi *cash*⁽¹⁾ in tutti gli anni del Piano di Impresa

€ mld



Capitale in eccesso utilizzabile per ulteriori distribuzioni dal 2016-17

2017 *Common Equity*, € mld



(1) Soggetto a requisiti regolamentari

(2) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish compromise* (13 pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(3) Livello di *compliance* Basilea 3 per Global SIFI: 9,5% (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer* Global SIFI attuale)

Nota: l'eventuale mancata quadratura dei numeri dipende dagli arrotondamenti

Oltre €200mld di contributo all'economia

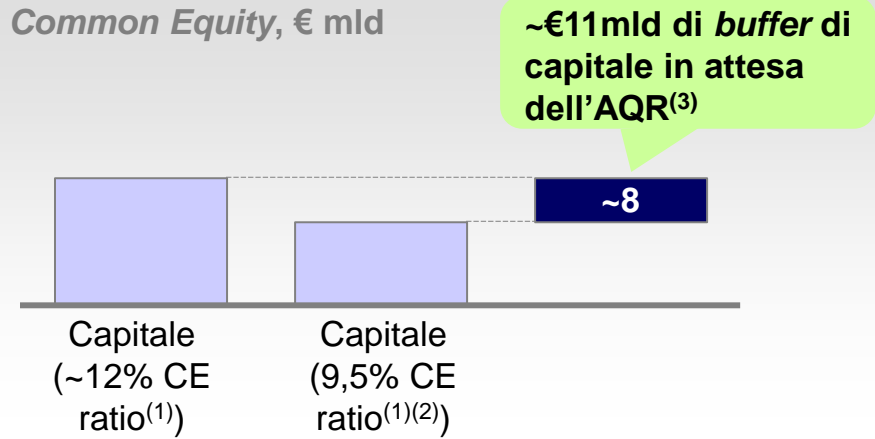
€ mld	Benefici	Totale 2014-2017	
Azionisti	Dividendi <i>cash</i> ⁽¹⁾	~10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ €10mld disponibili per consumi/ investimenti
Famiglie e Imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia "reale"	~170	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ~350.000 nuovi investimenti 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

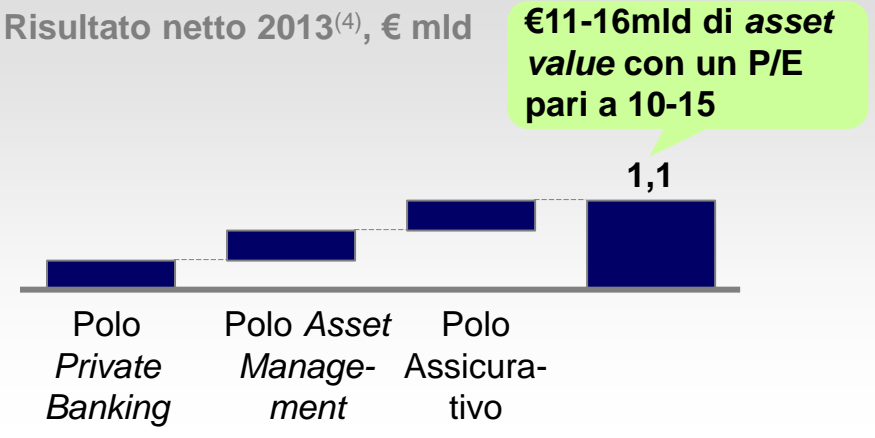
(2) Dirette e indirette

Fattore di successo #1: ampia flessibilità strategica

Significativo capitale in eccesso...



Business con scala Europea a elevato potenziale di crescita/elevato valore...



...Permette ampia flessibilità strategica per...

...Crescita

...Distribuzione agli azionisti

...*Buffer* virtualmente illimitato vs qualsiasi esercizio di AQR/altra regolamentazione



Focus del Piano di Impresa

(1) Pro-forma Basilea 3 a regime
 (2) Livello di compliance Basilea 3 per Global SIFI (4,5% Common Equity + 2,5% conservation buffer + 2,5% di massimo buffer Global SIFI attuale)
 (3) Calcolato rispetto alla soglia AQR (8%); il calcolo del buffer di capitale non tiene conto del beneficio derivante dalla partecipazione in Banca d'Italia
 (4) Risultato netto pre oneri di integrazione, effetti economici costo acquisizione e rettifiche su avviamento e altre attività intangibili

Fattore di successo #2: la squadra manageriale

"Tre Banche nella Banca"...

New Growth Bank



Core Growth Bank



Capital Light Bank



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

Back-up

Principali dati di conto economico

	2017 € mld	CAGR 13-17 %
Proventi Operativi Netti	19,2	+4,1%
Di cui Interessi netti	9,0	+2,6%
Di cui Commissioni nette	8,2	+7,4%
Oneri operativi	8,8	+1,4%
<i>Cost/Income</i>	46,1%	Δ-5,2p.p.
Risultato della gestione operativa	10,3	+6,8%
Rettifiche nette su crediti	3,0	-19,3%
Risultato pre-tasse	7,0	+29,6%
Risultato netto ⁽¹⁾	4,5	+38,3%

(1) Pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili

Principali dati patrimoniali

	2017 € mld	CAGR 13-17 %
Impieghi alla Clientela ⁽¹⁾	369	+3,5%
Attività Finanziarie della clientela ⁽²⁾	884	+2,4%
Di cui Raccolta Diretta Bancaria	396	+1,6%
Di cui Raccolta Diretta Assicurativa e Riserve Tecniche	119	+6,3%
Di cui Raccolta Indiretta	487	+3,2%
Risparmio Gestito	342	+7,2%
Risparmio Amministrato	146	-4,0%
RWA	296	+1,0%

(1) Escludendo gli impieghi alla clientela relativi alla *Capital Light Bank*

(2) Al netto delle duplicazioni tra Raccolta Diretta e Indiretta

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolato su valori puntuali

Creazione di valore in tutte le *Business Unit*

ROTE post tasse >
Costo del capitale

	Banca dei Territori		Corporate e Investment Banking		Banche Estere ⁽¹⁾		Private Wealth Management ⁽²⁾	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Proventi operativi netti, € mld	9,9	11,8	3,4	3,8	2,1	2,4	2,5	3,0
Oneri operativi € mld	(5,0)	(5,4)	(0,8)	(0,9)	(1,1)	(1,1)	(0,7)	(0,8)
Cost/Income %	50%	46%	24%	23%	52%	46%	29%	26%
Rettifiche nette su crediti, € mld	(5,6)	(2,2)	(0,7)	(0,5)	(0,8)	(0,4)	(0,0)	(0,0)
Risultato pre-tasse, € mld	(0,7)	4,2	1,7	2,4	0,1	0,9	1,7	2,1
Utile netto ⁽³⁾ € mld	(0,5)	2,6	1,1	1,7	(0,1)	0,7	0,9	1,4
RWA € mld	110	114	90	101	28	31	7	8
ROTE ⁽⁴⁾ %	(6,1)	29,0	14,8	20,7	(4,0)	27,9	27,7	35,7

(1) Esclusa Ucraina

(2) Include Polo *Private Banking*, Polo *Asset Management* e Polo Assicurativo

(3) Pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili

(4) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Capitale assorbito (sulla base del capitale regolamentare ed includendo il rischio di *business* e assicurativo per il *Private Wealth Management*)