



# 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<sup>(1)</sup> all'11,8% e ROE<sup>(2)</sup> 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)

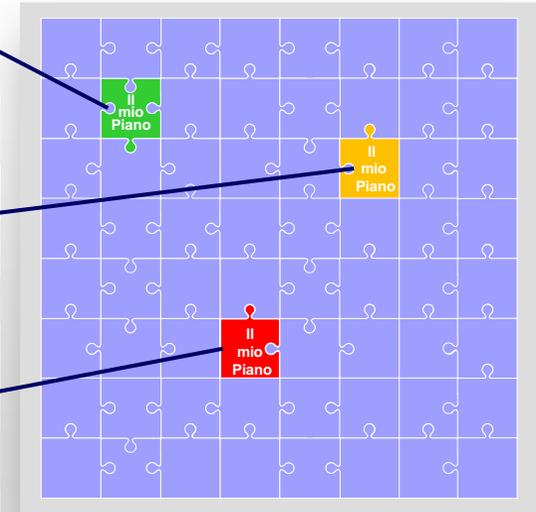
(2) Risultato netto (pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili) / Patrimonio netto (escluso Risultato netto)

# 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



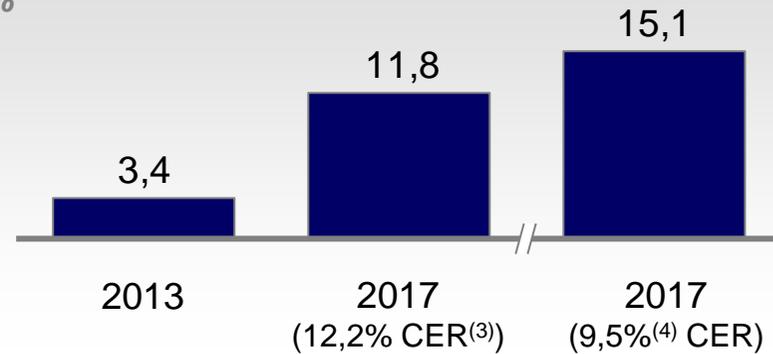
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (1/2)

## Creazione di valore

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

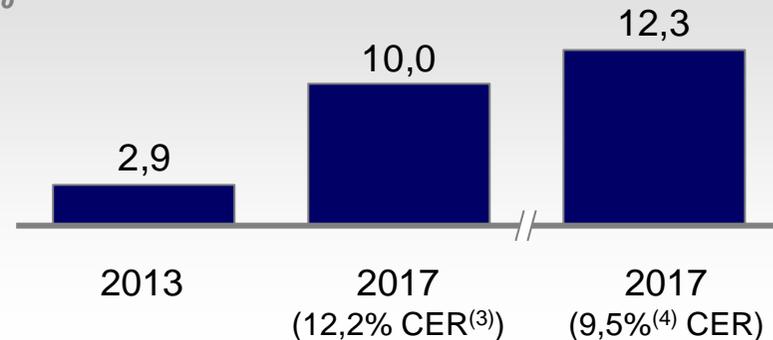
## ROTE<sup>(1)</sup>

%



## ROE<sup>(2)</sup>

%



(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)

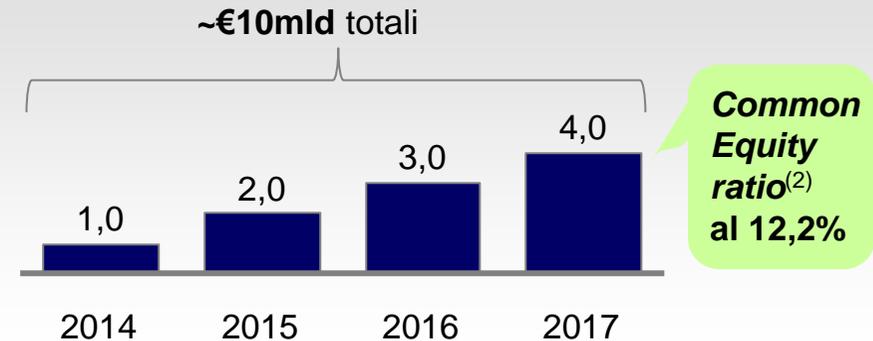
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (2/2)

## 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

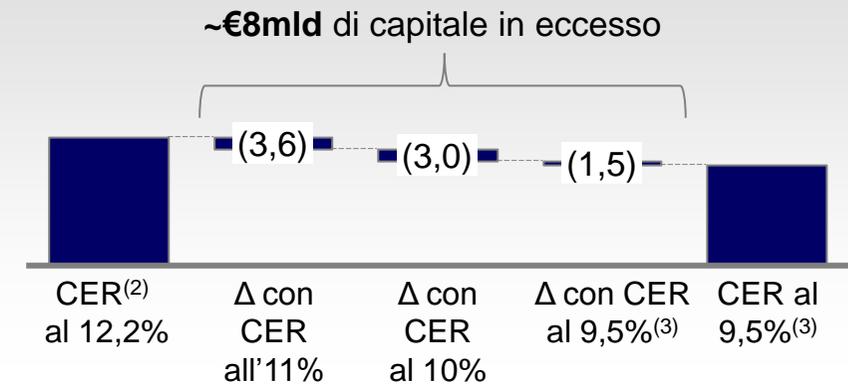
## Dividendi *cash*<sup>(1)</sup> in tutti gli anni del Piano di Impresa

€ 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

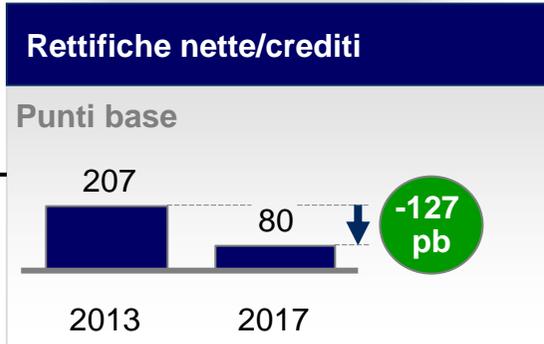
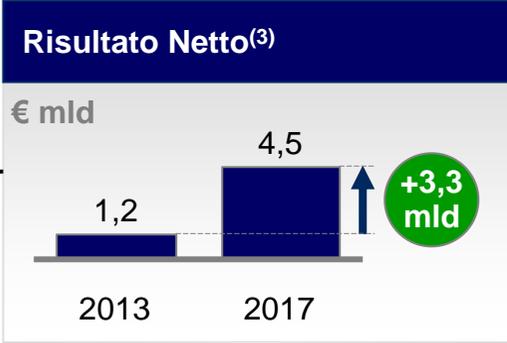
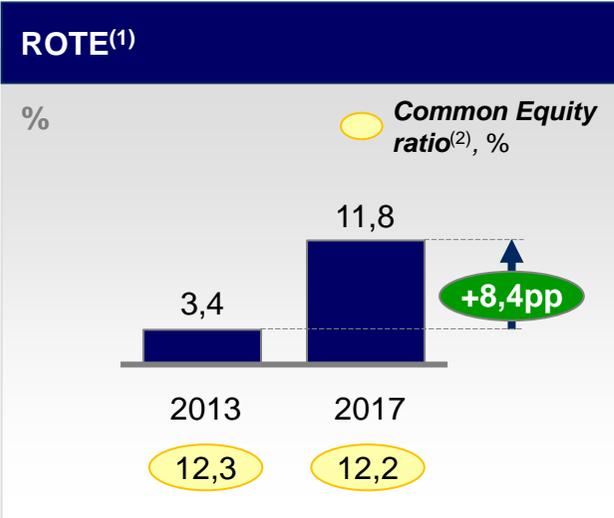
# Oltre €200mld di contributo all'economia

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

(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*

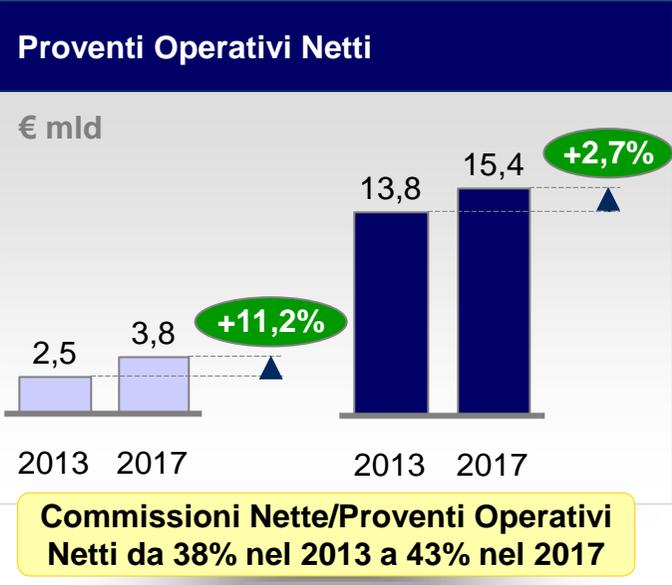
Solida generazione di ricavi

New Growth Bank (10 iniziative)

Core Growth Bank (20 iniziative)



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



(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

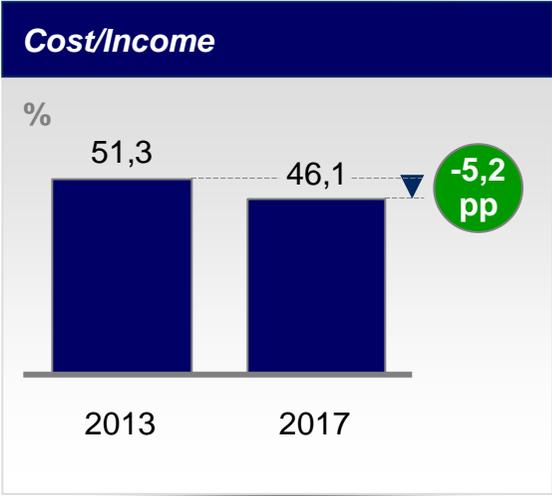
# Governo continuo dei costi con ~€800mIn di risparmi

**Governo continuo dei costi**

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

**Razionalizzazione copertura territoriale (chiusura di ~800 filiali)**

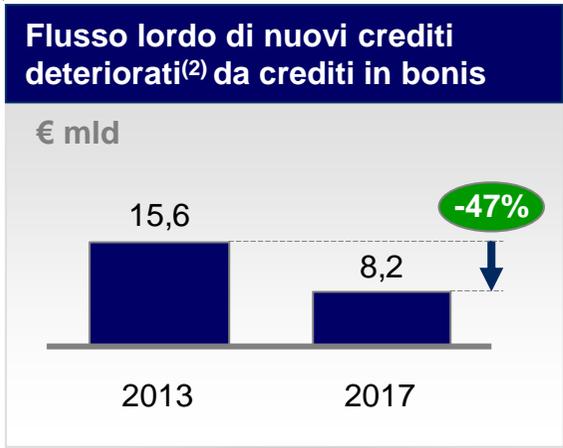
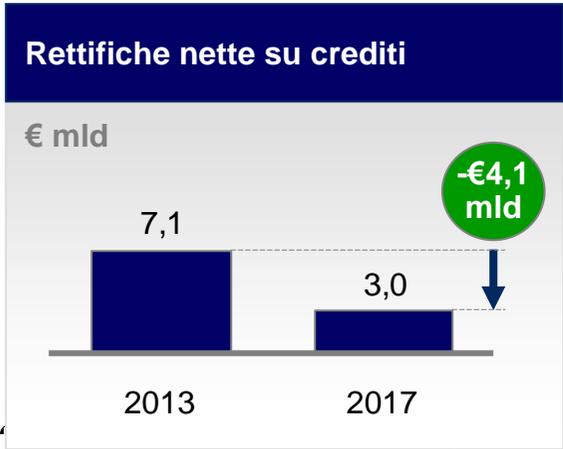
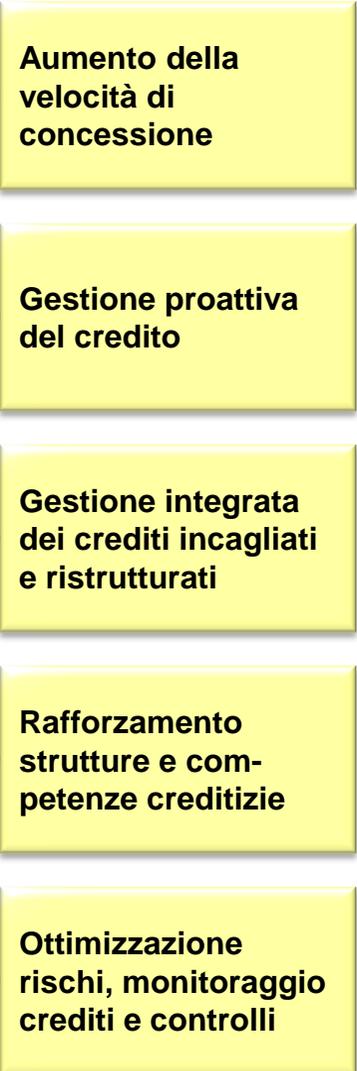
**Razionalizzazione portafoglio immobiliare (-200.000 mq)**



(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'utilizzo 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.<sup>(1)</sup> per gli  
asset  
repossessed

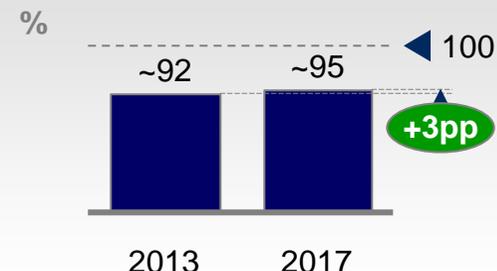
Cessione di  
partecipazioni

Gestione  
proattiva degli  
altri asset non  
strategici

## Common Equity ratio<sup>(2)</sup>



## 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

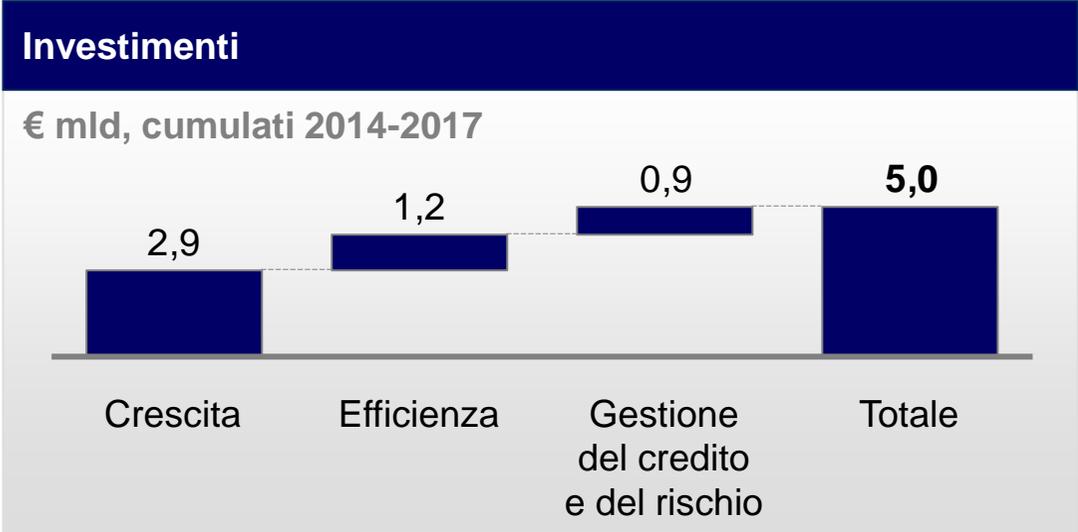
(3) Valori lordi

# Significativi investimenti

**Persone e investimenti come fattori abilitanti**

**Significativi investimenti**

**Valorizzazione delle persone**



**~5mln di giorni di formazione cumulati**

(1) A supporto della multi-canaltà integrata

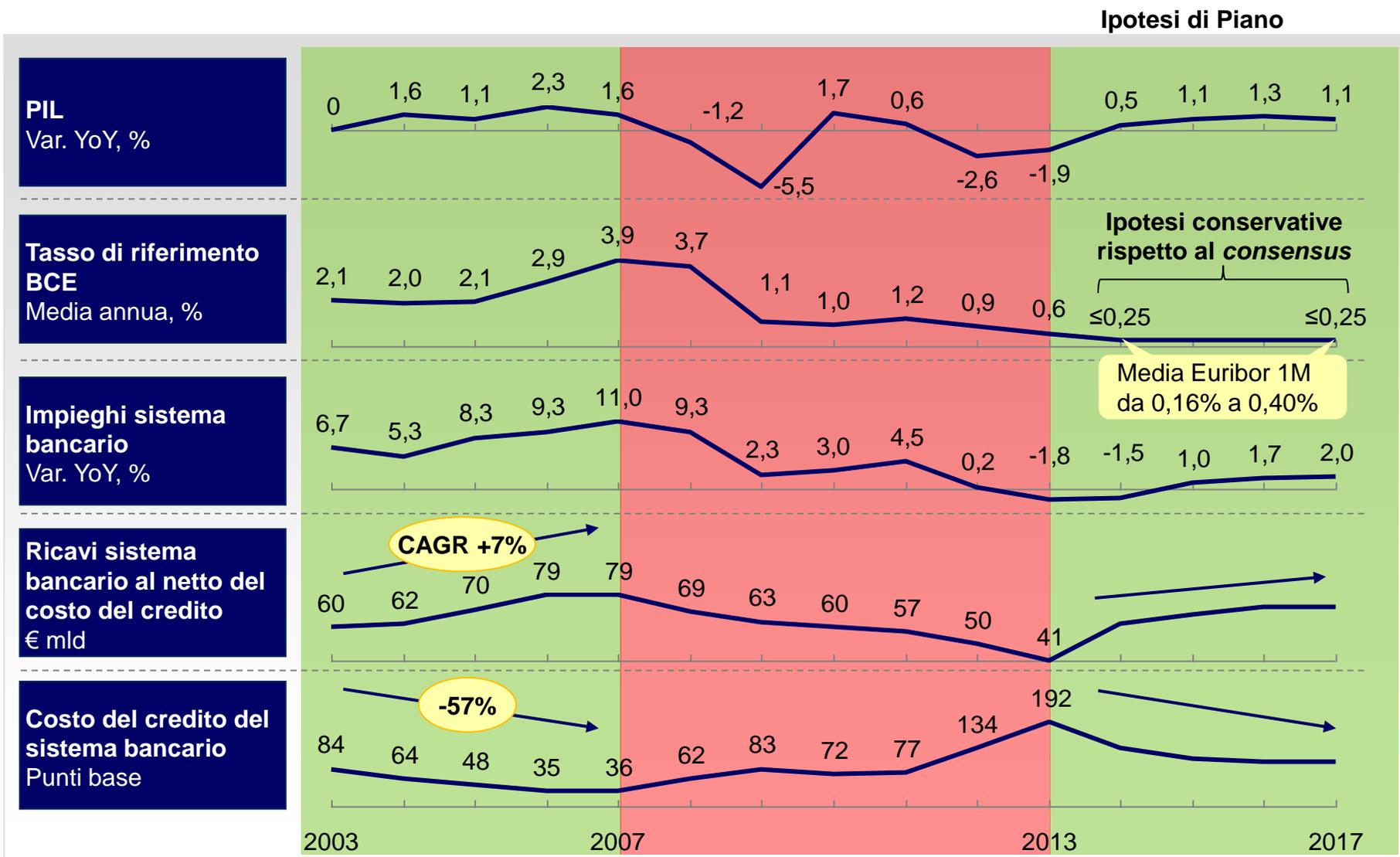
Messaggi chiave

**Pronti a beneficiare della ripresa dopo anni di crisi**

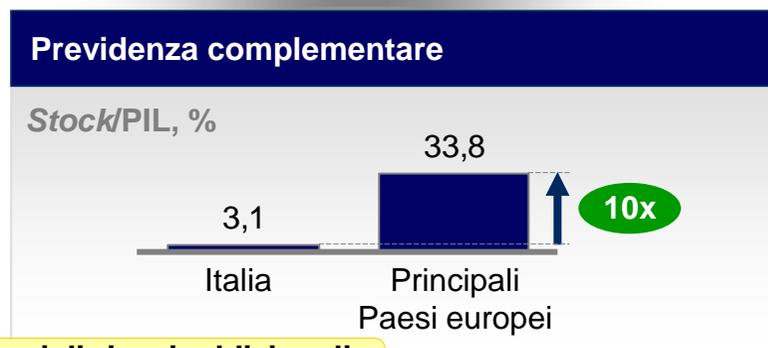
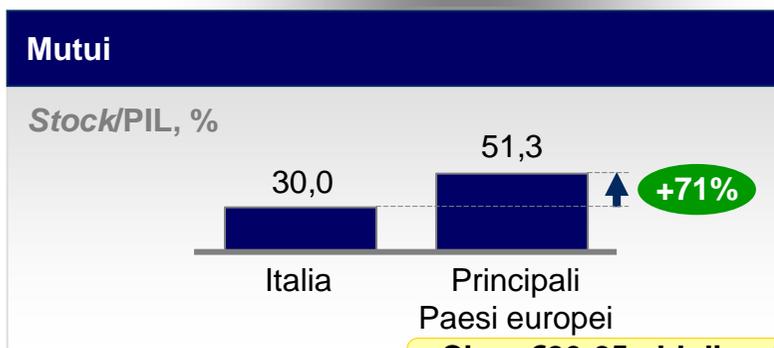
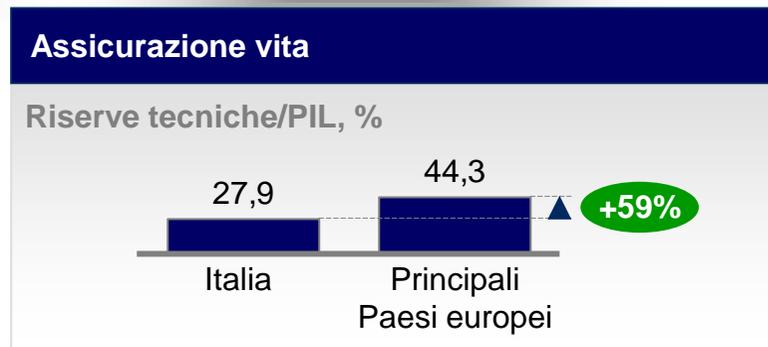
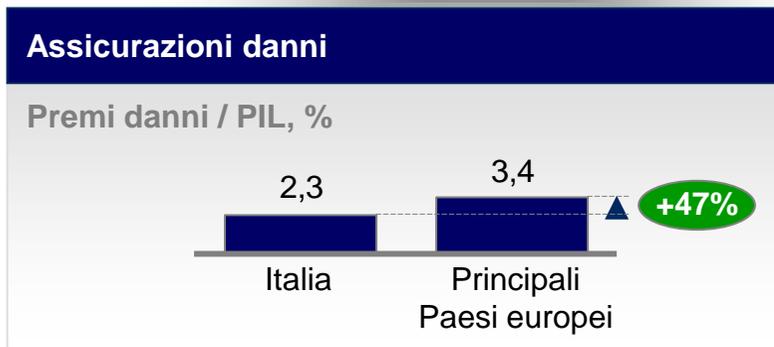
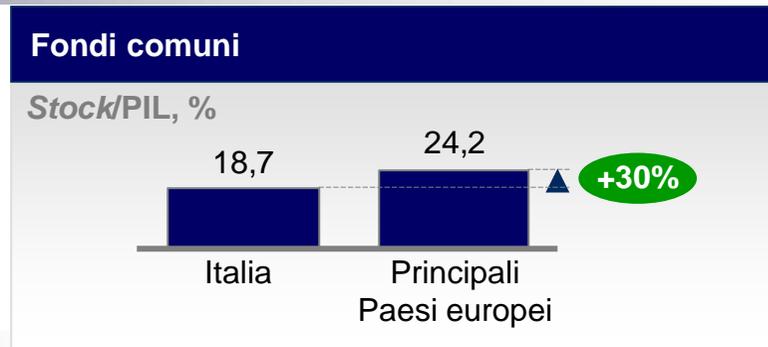
Creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione ben definito, efficace e condiviso

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



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

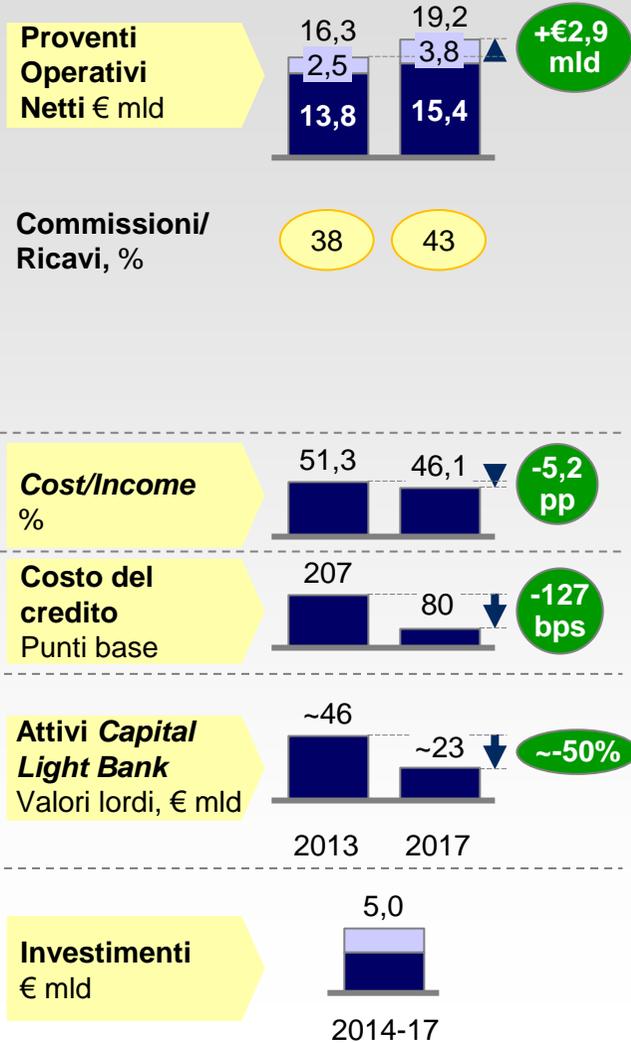
1 **New Growth Bank:**  
Nuovi motori di crescita

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

3 **Capital Light Bank**

4 **Persone e investimenti come fattori abilitanti**

- Banca 5<sup>®</sup>
  - 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<sup>®</sup> 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)

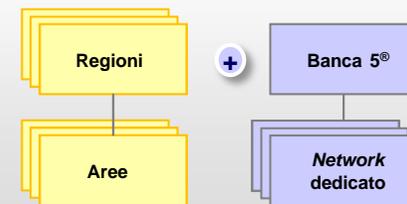
### Filiera commerciale dedicata

- **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<sup>®</sup>**

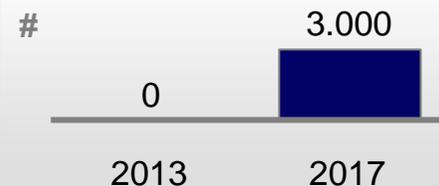
### Processi e sistemi dedicati

- **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

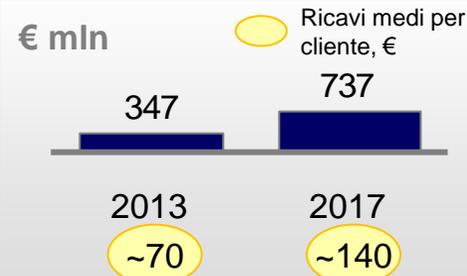
## Filiera commerciale dedicata



## Gestori dedicati



## Ricavi Banca 5<sup>®</sup>



**4<sup>a</sup> 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<sup>(1)</sup>

~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*

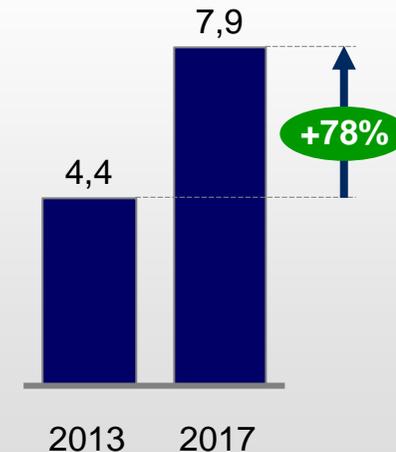
- Incremento dell'utilizzo del ***mobile Point of Sale*** (es., *Move and Pay Business*), attraverso accordi con operatori telefonici
- Sviluppo e implementazione dei **servizi di pagamento *mobile***
- Offerta di **carte di credito *co-branded*** ad alto valore aggiunto agli **espositori e ai clienti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

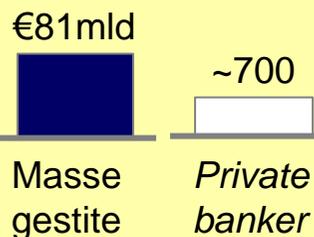
mIn



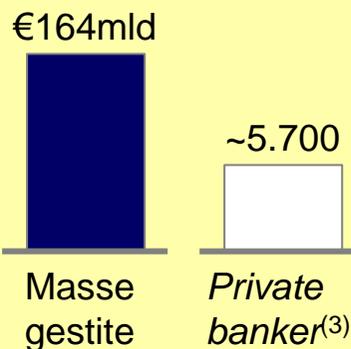
~€2mld di investimenti ICT nel periodo 2014-2017

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

2013



### Polo del Private Banking

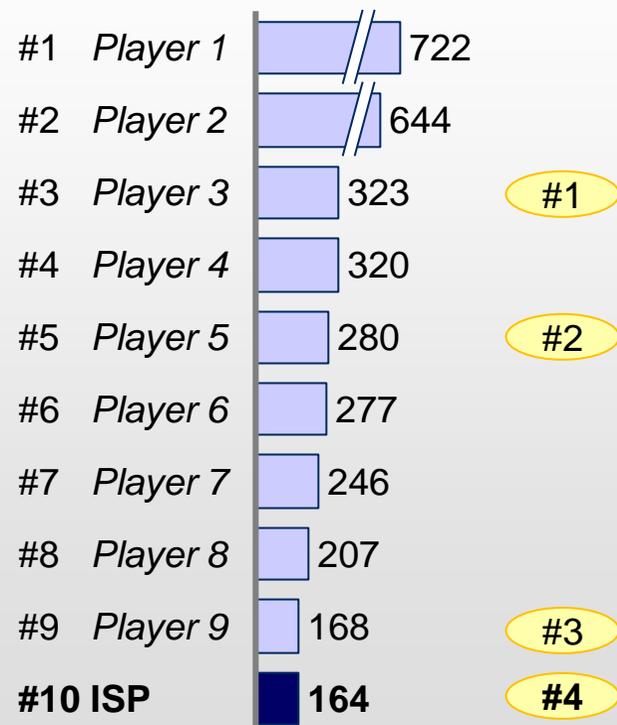


**Pronti a espandersi all'estero anche attraverso partnership**

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

Classifica per Masse Gestite<sup>(2)</sup>  
€ 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)

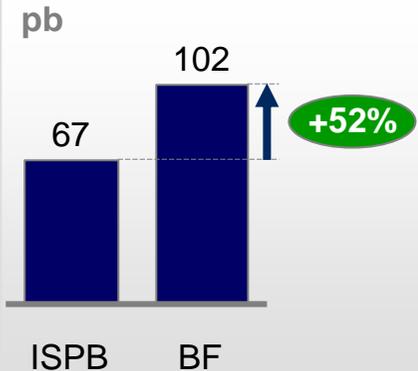
### Evoluzione dell'offerta

- **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<sup>(1)</sup>

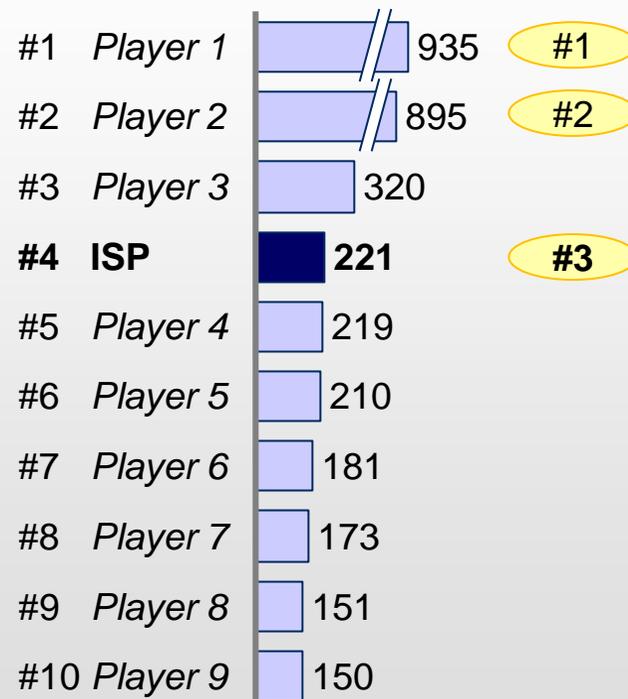
Presenza anche in Est Europa e Cina (Joint Venture Penghua)

**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<sup>(2)</sup>  
€ 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

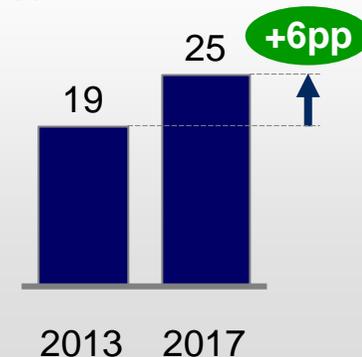
## Masse gestite

€ mld



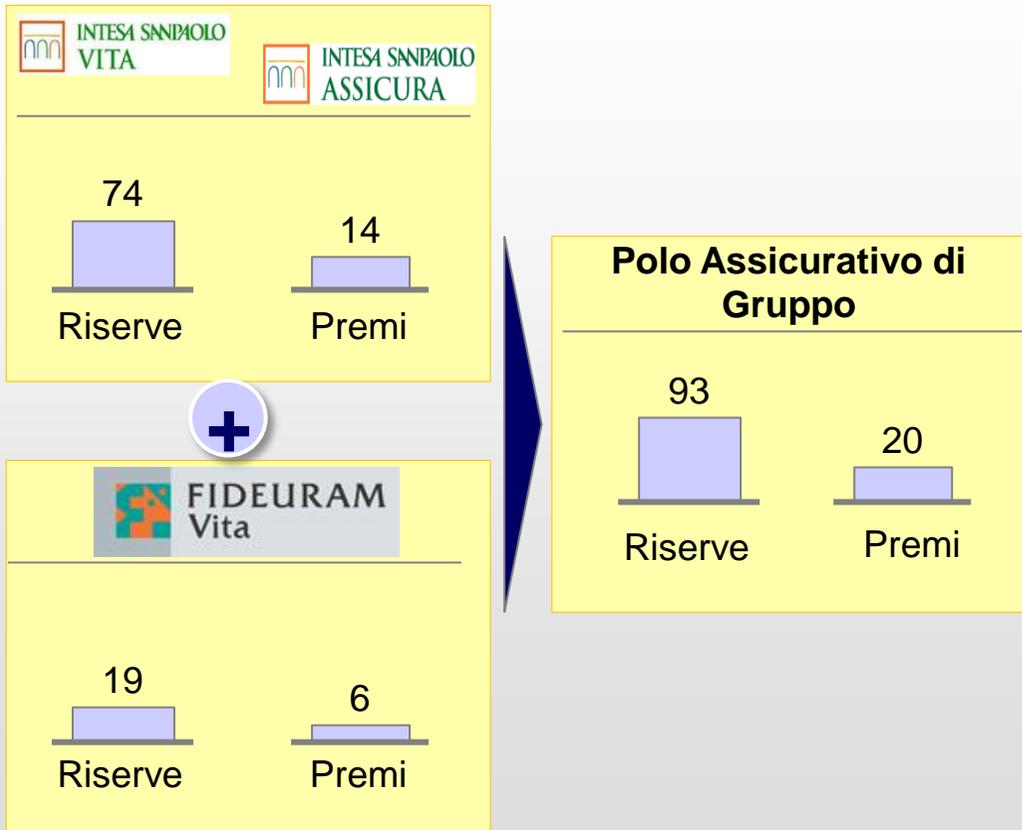
## Penetrazione fondi comuni sulla clientela

%



## Integrazione di Fideuram Vita nel Polo Assicurativo...

€ mld, 2013



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

Premi lordi Italia<sup>(1)</sup>,  
€ mld



**Fattore abilitante per possibili partnership con primarie compagnie assicurative internazionali**

## 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

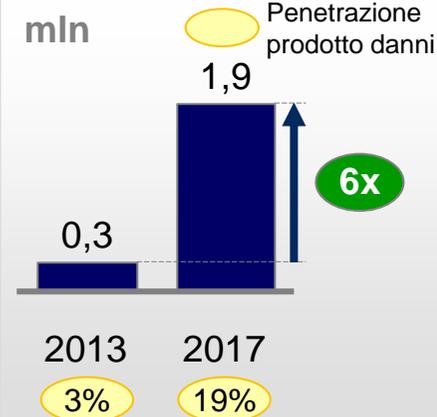
### Digitalizzazione di processi e sistemi

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

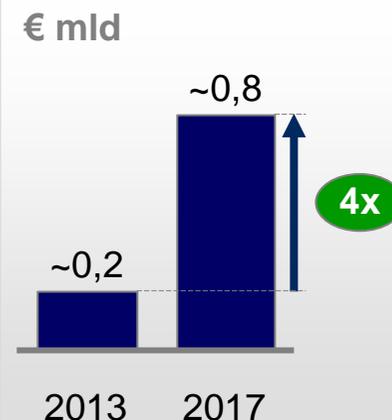
### Centralizzazione e semplificazione del back-office

- 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<sup>(1)</sup>** (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<sup>(1)</sup> 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

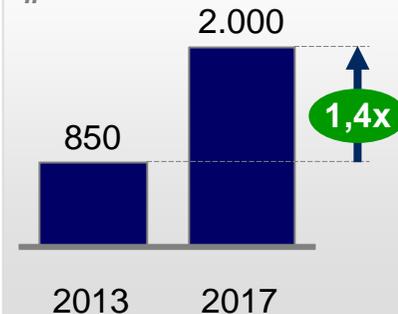
## Ricavi Banca dei Territori<sup>(2)</sup>

€ mld



## Gestori con patentino di promotore finanziario

#



<sup>(1)</sup> Patentino di promotore finanziario

<sup>(2)</sup> 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

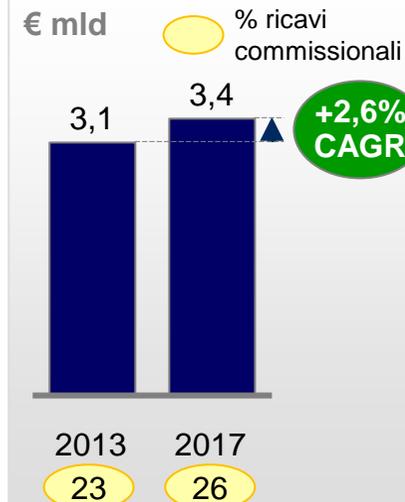
### Crescita selettiva su clientela *Corporate Italia*

- 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<sup>(1)</sup>



# 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



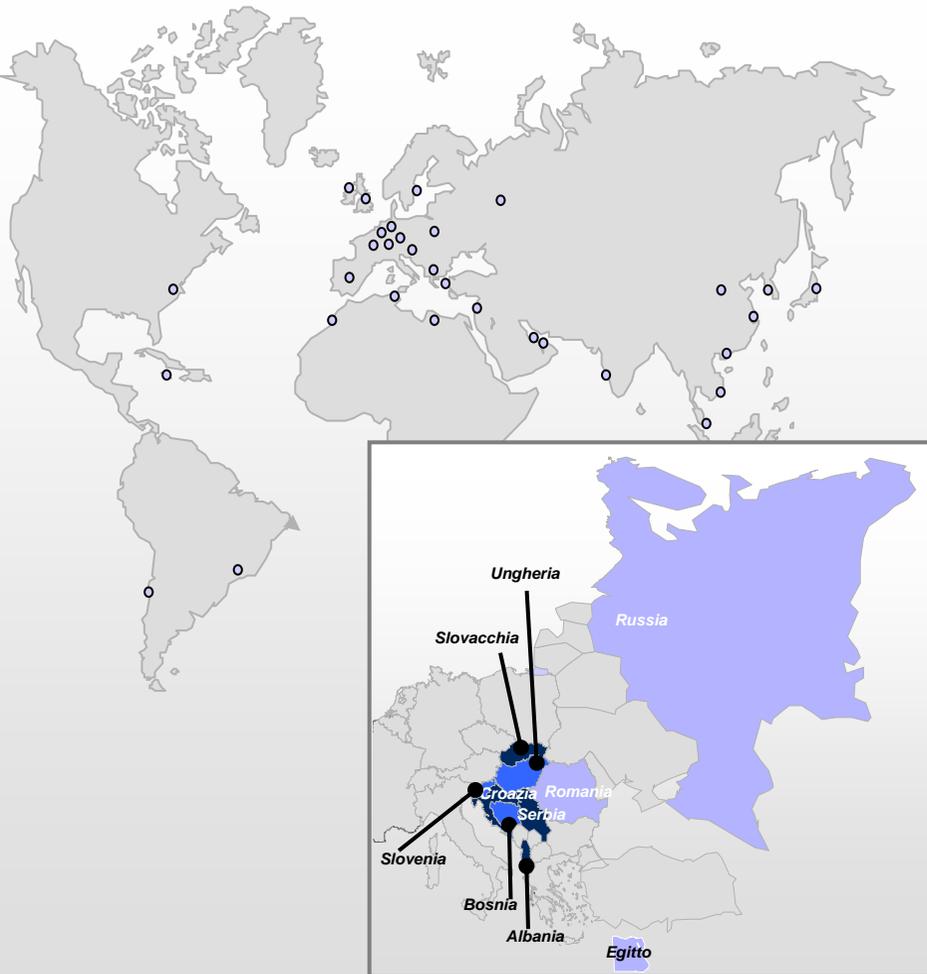
## Ricavi *Capital market* originati da clienti / Totale ricavi *Capital Markets*

%



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

## Copertura geografica estesa<sup>(1)</sup>



ISP è presente in 10 paesi tramite la DBE<sup>(3)</sup> 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<sup>(2)</sup>, *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<sup>(3)</sup>, 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**<sup>(1)</sup>, 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<sup>(2)</sup>

€ 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

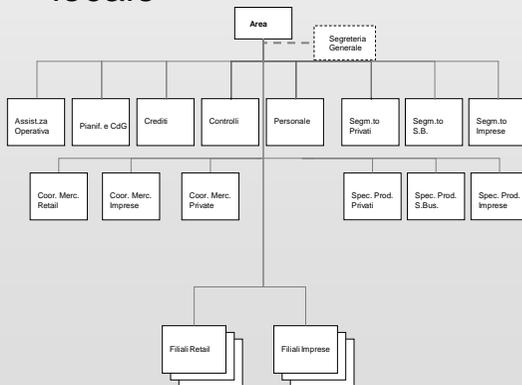
- 22 riporti diretti

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

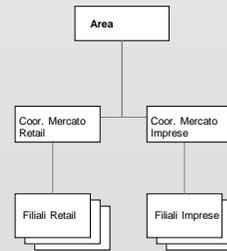


...A

- 6 riporti diretti

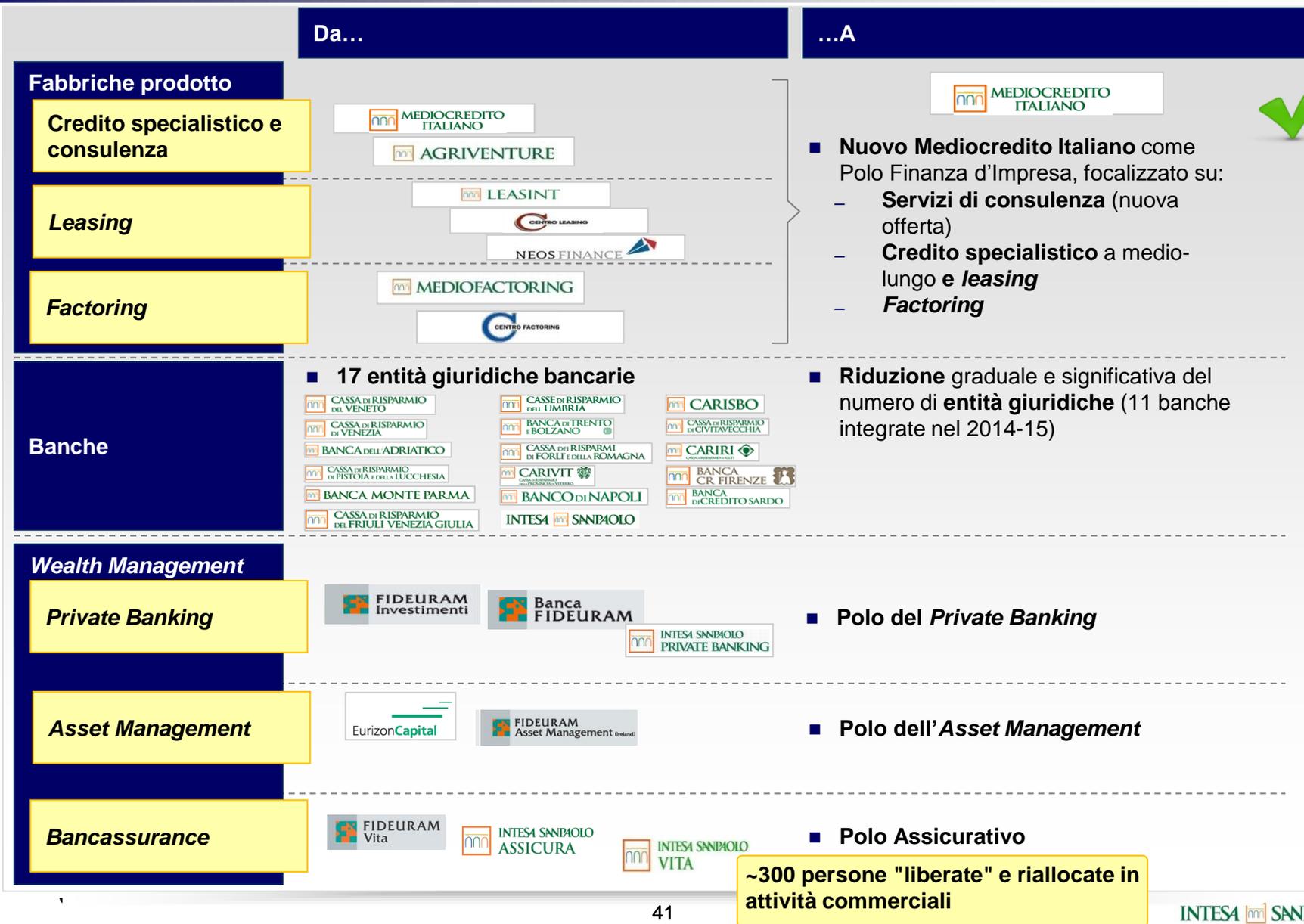
- Piena responsabilizzazione sulle leve di governo e controllo, con **Direttori Regionali** nel ruolo di "Direttore Generale" sul territorio

- 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



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

## 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<sup>(1)</sup>



~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<sup>(1)</sup> *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<sup>(2)</sup> da crediti in bonis



### Costo del rischio<sup>(3)</sup>



(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

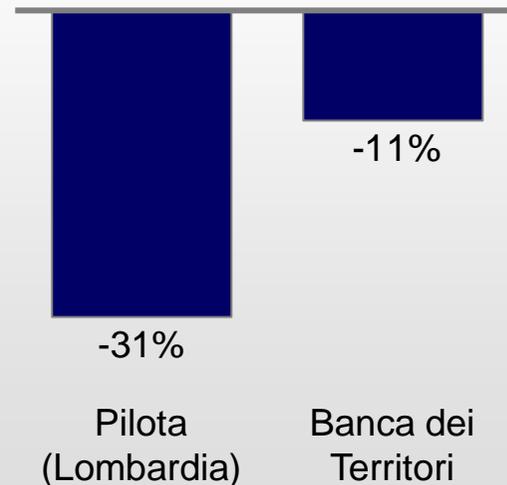
- Sviluppo di un **nuovo strumento a supporto della gestione proattiva** per la preparazione del Piano di Azione

### 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<sup>(1)</sup> 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<sup>(1)</sup>**, 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.<sup>(1)</sup> 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

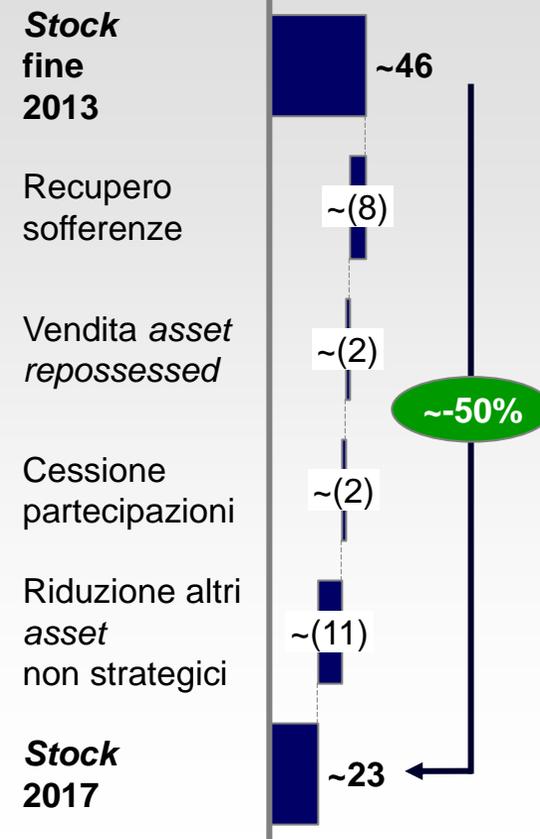
- Vendita del portafoglio di partecipazioni attraverso **cessioni e deal strutturati**

### 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

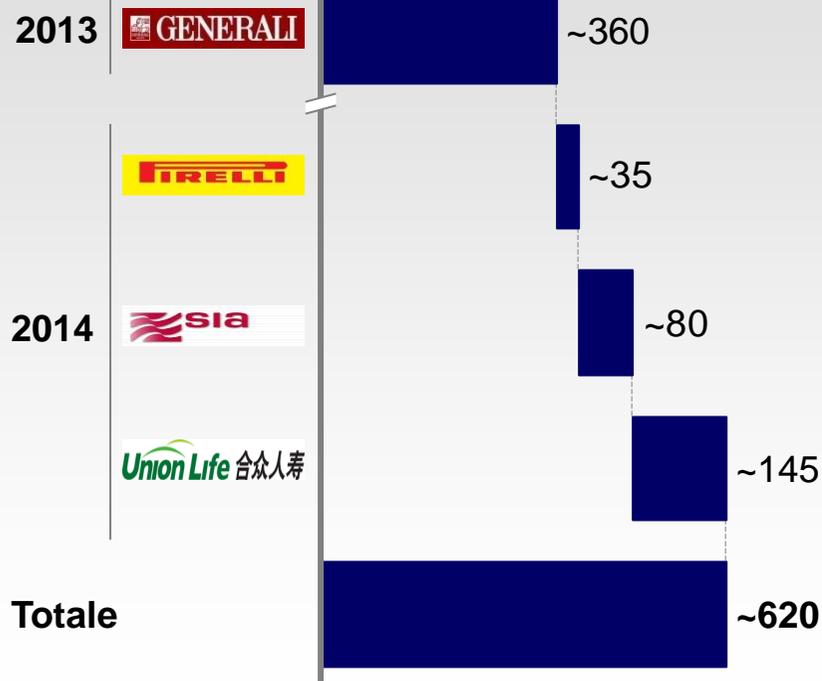


**Impatto di ulteriori cessioni a valore aggiunto di credito deteriorato non incluso nel Piano**

# 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*<sup>(1)</sup>

€ 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)

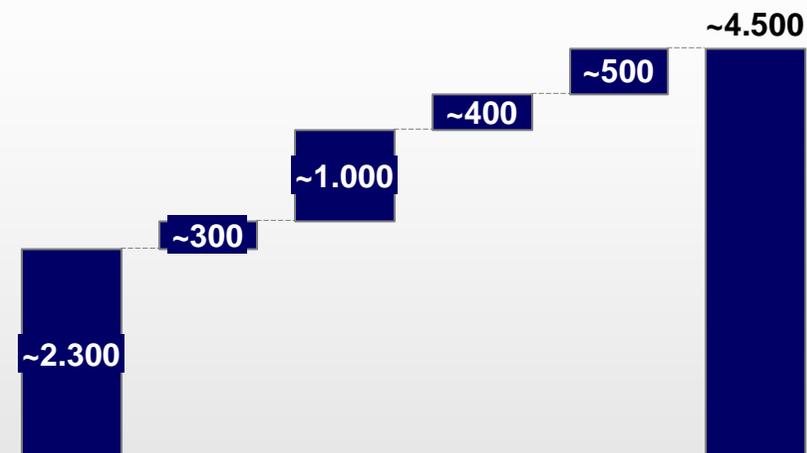
~5



2014-2017

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

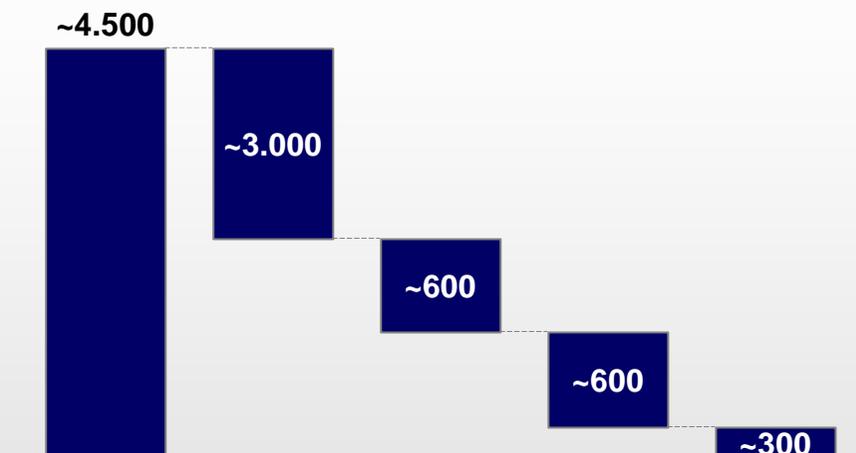
## Capacità in eccesso...



Semplificazione organizzativa  
Semplificazione societaria  
Razionalizzazione copertura territoriale  
Digitalizzazione  
Concessione credito  
**Totale**

La maggior parte delle persone è già sul territorio

## ...riassorbibile su iniziative prioritarie



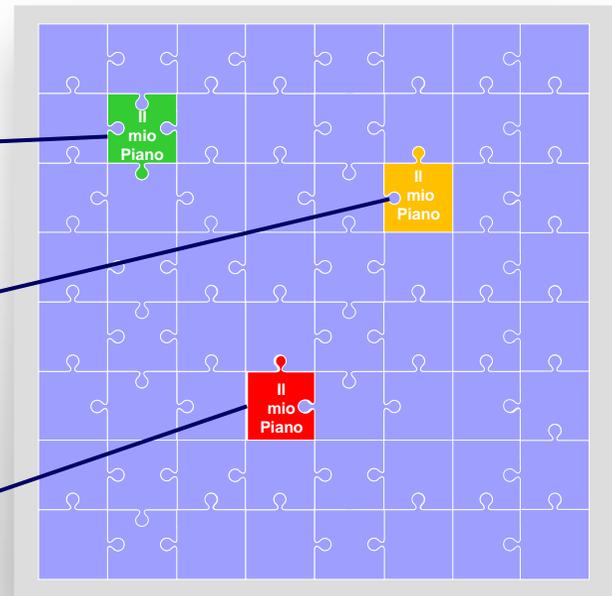
**Totale**  
Banca 5<sup>®</sup>  
Altri ruoli commerciali (a supporto della multi-canaltà integrata)  
Gestione proattiva del credito  
*Capital Light Bank*

# 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**

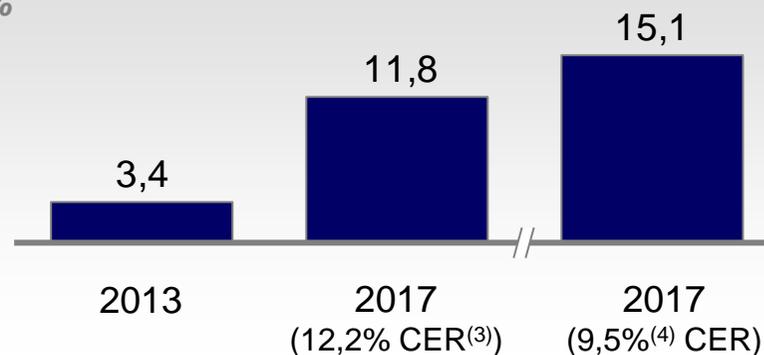
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (1/2)

## Creazione di valore

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

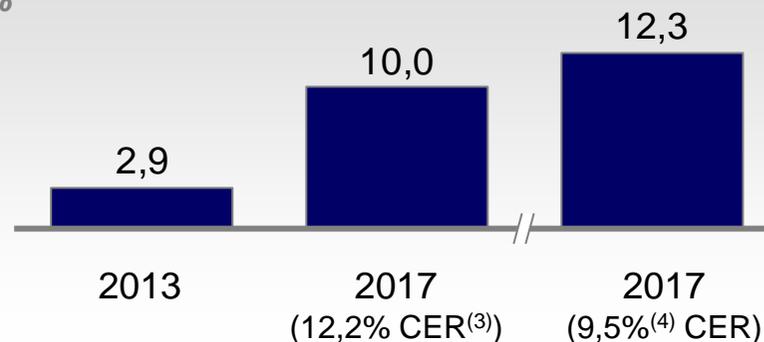
## ROTE<sup>(1)</sup>

%



## ROE<sup>(2)</sup>

%



(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)

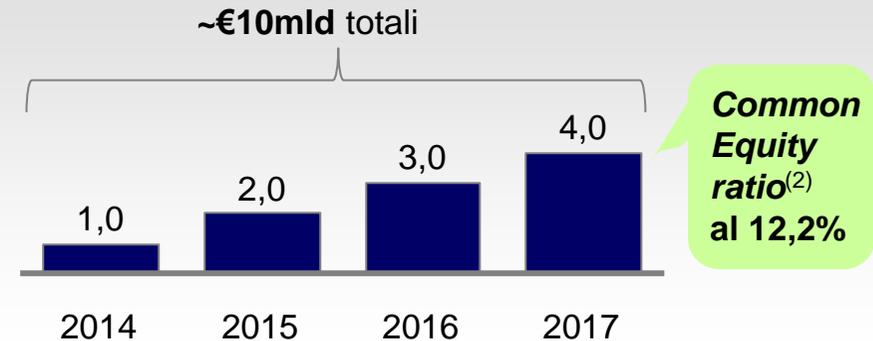
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli Azionisti (2/2)

## 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

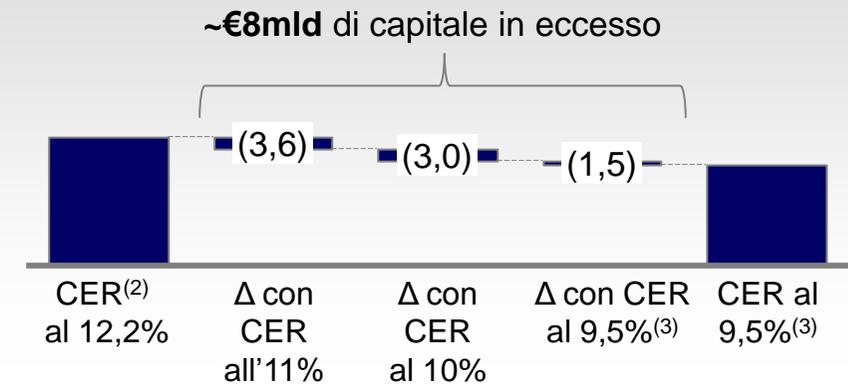
## Dividendi *cash*<sup>(1)</sup> in tutti gli anni del Piano di Impresa

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

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

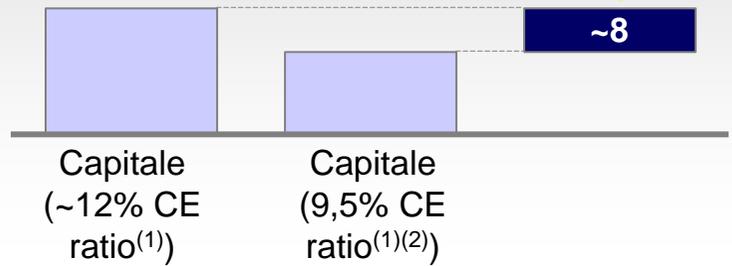
(2) Dirette e indirette

# Fattore di successo #1: ampia flessibilità strategica

## Significativo capitale in eccesso...

Common Equity, € mld

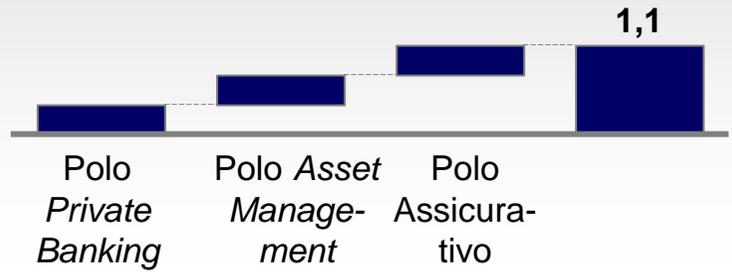
~€11mld di *buffer* di capitale in attesa dell'AQR<sup>(3)</sup>



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

Risultato netto 2013<sup>(4)</sup>, € mld

€11-16mld di *asset value* con un P/E pari a 10-15



## ...Permette ampia flessibilità strategica per...

...Crescita

...Distribuzione agli azionisti

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



(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 <sup>(1)</sup>	4,5	+38,3%

(1) Pre rettifiche su Avviamento/altre attività intangibili

# Principali dati patrimoniali

	2017 € mld	CAGR 13-17 %
Impieghi alla Clientela <sup>(1)</sup>	369	+3,5%
Attività Finanziarie della clientela <sup>(2)</sup>	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 <sup>(1)</sup>		Private Wealth Management <sup>(2)</sup>	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
<b>Proventi operativi netti, € mld</b>	9,9	11,8	3,4	3,8	2,1	2,4	2,5	3,0
<b>Oneri operativi € mld</b>	(5,0)	(5,4)	(0,8)	(0,9)	(1,1)	(1,1)	(0,7)	(0,8)
<b>Cost/Income %</b>	50%	46%	24%	23%	52%	46%	29%	26%
<b>Rettifiche nette su crediti, € mld</b>	(5,6)	(2,2)	(0,7)	(0,5)	(0,8)	(0,4)	(0,0)	(0,0)
<b>Risultato pre-tasse, € mld</b>	(0,7)	4,2	1,7	2,4	0,1	0,9	1,7	2,1
<b>Utile netto<sup>(3)</sup> € mld</b>	(0,5)	2,6	1,1	1,7	(0,1)	0,7	0,9	1,4
<b>RWA € mld</b>	110	114	90	101	28	31	7	8
<b>ROTE<sup>(4)</sup> %</b>	(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*)