



**Una Banca forte per un mondo digitale**

**Costruiamo la Banca #1 in Europa su basi e valori solidi**

**ISP 2018-2021 Piano di Impresa**

6 febbraio 2018

**INTESA**  **SANPAOLO**

# 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.

# Agenda

---

## Messaggi chiave e sintesi del Piano di Impresa 2018-2021

Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo

Ben posizionati per cogliere opportunità di crescita

La formula del Piano di Impresa 2018-2021: continuare a fare leva sulla nostra eccellente Delivery machine

Conclusioni

# Messaggi chiave

ISP oggi:  
una "*Wealth Management company*" di successo

Una ***Delivery machine*** di successo, che in un contesto sfidante ha conseguito l'ambizioso **Piano di Impresa 2014-2017** con **€10mld di dividendi cash** e una **patrimonializzazione rafforzata**

Un modello di ***business unico***: una "*Wealth Management company*" con attività finanziarie della clientela pari a circa €1 trilione, **focalizzata sulle commissioni, efficiente e con un profilo di rischio contenuto**

Una banca **leader nella Corporate Social Responsibility** che ambisce a **diventare un punto di riferimento per la società**

Il nuovo Piano di Impresa 2018-2021: un **leader europeo nel "*Wealth Management & Protection*"**

Significativo ***de-risking*** senza costi per gli Azionisti: **costo del credito** ai livelli pre-crisi (~40pb) e **incidenza dei Crediti deteriorati netti** ridotta al **2,9%** nel 2021

**Patrimonializzazione molto solida: CET1 Ratio** pari al **13,1%** nel 2021

**Cost/Income ratio** al **~45%** nel 2021, con un CAGR dei Proventi operativi netti pari al 4% e Costi operativi in riduzione in valore assoluto

**Creazione e distribuzione di valore solida e sostenibile** come priorità chiave: **€6,0mld di Risultato netto** nel 2021 (ROTE<sup>(1)</sup> al 14,6%), con un **payout ratio** di **~85%** nel 2018 e **~70%** nel 2021

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

# ISP: una *Delivery machine* di successo resa eccellente dalle Persone e dal Digitale

## Persone



- Fortemente impegnate per il successo del Piano di Impresa
- Talentuose e altamente motivate
- Competenti
- Flessibili
- Ben organizzate

## Digitale



- Piattaforma cliente multi-canale
- Processi digitali
- Gestione dei dati e *cyber security*
- *Advanced Analytics*
- Innovazione

**Modello di servizio all'avanguardia...**

**...con un governo dei costi attento ed efficiente...**

**...e una gestione proattiva del credito**

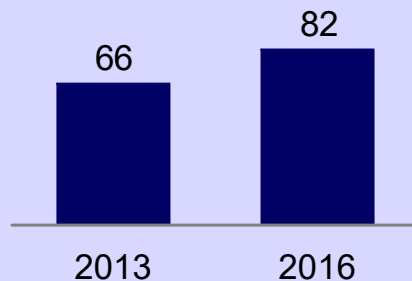
# Le Persone di ISP, la nostra risorsa principale

## Persone



### Indice di soddisfazione delle Persone di ISP

%



#### Fortemente impegnate per il successo del Piano di Impresa

- **13.500 persone coinvolte** nella definizione del Piano di Impresa tramite la partecipazione ad un questionario dedicato
- **Ogni persona** con il proprio Piano di Impresa **da conseguire**

#### Talentuose e altamente motivate

- **“Scuola dei Capi”** attiva per **~7.000 manager e futuri leader**
- Programma di **“Gestione e Sviluppo dei Talenti” internazionale**, pienamente operativo per creare la nuova generazione di *leader*

#### Competenti

- **6,6mln di ore di formazione erogate** nel 2017
- Oltre **700 moduli di formazione digitale** disponibili, con **~45.000 utenti attivi**

#### Flessibili

- **Smart working** già attivato per più di **8.000 persone** impiegate nelle **funzioni di governo**
- **Contratto di “lavoro misto”<sup>(1)</sup>** attivo, pronto per essere esteso

#### Ben organizzate

- Struttura organizzativa **semplice e snella**
- **“Piani di Continuità Manageriale”** attivi per più di 50 posizioni apicali, con **~300 manager** coinvolti

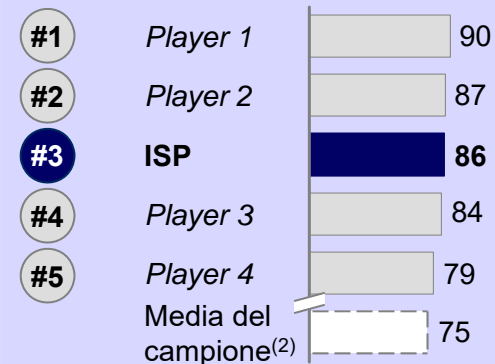
# Una piattaforma digitale all'avanguardia

<b>Piattaforma cliente multi-canale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~85% dei prodotti <i>retail</i> disponibile tramite <i>internet banking</i></li> <li>~7mln di clienti multi-canale in Italia, di cui <b>2,4mln</b> sono utenti dell'<i>App</i></li> <li>~20mln di transazioni dematerializzate con ~1mln di fogli di carta risparmiati</li> </ul>
<b>Processi digitali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Già raggiunto il ~15% di <b>incremento dell'efficienza dei processi operativi</b> negli ultimi 2 anni mediante la digitalizzazione dei processi</li> <li><b>Digital Factory</b> di ISP visitata da ~25 tra le <b>principali istituzioni internazionali</b> e <b>premiata</b> dal Presidente della Repubblica Italiana con il <b>premio nazionale per l'innovazione</b></li> </ul>
<b>Gestione dei dati e cyber security</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>"Data Lake"</b> all'avanguardia con <b>una solida data governance</b> e <b>quality</b>, grazie ad un <b>Data Office</b> dedicato, 150 responsabili dei dati e 30 specialisti della qualità</li> <li><b>Oltre 5.000 report</b> all'anno generati attraverso servizi di <b>"Data discovery"</b> innovativi</li> <li>Pratiche di <b>cyber security</b> già <b>allineate ai migliori standard internazionali</b> e <b>certificate</b> dalle autorità nazionali</li> </ul>
<b>Advanced Analytics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Big Data Lab</b>, costituito da un primo gruppo di <b>Data Scientist</b>, pienamente operativo con <b>diverse iniziative pilota</b> in tutte le principali Divisioni</li> </ul>
<b>Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Network esterno ben consolidato</b> (es., polo <i>FinTech "Floor"</i> a Tel Aviv, Politecnico di Torino) per promuovere l'innovazione</li> <li><b>Investimenti in FinTech</b> lanciati tramite il fondo di <i>Venture Capital</i> di Gruppo (i.e., Neva Finventures)</li> </ul>

## Digitale



### Indice di funzionalità *online banking*<sup>(1)</sup>




(1) Fonte: Forrester 2017 *European Online Banking Functionality Benchmark*

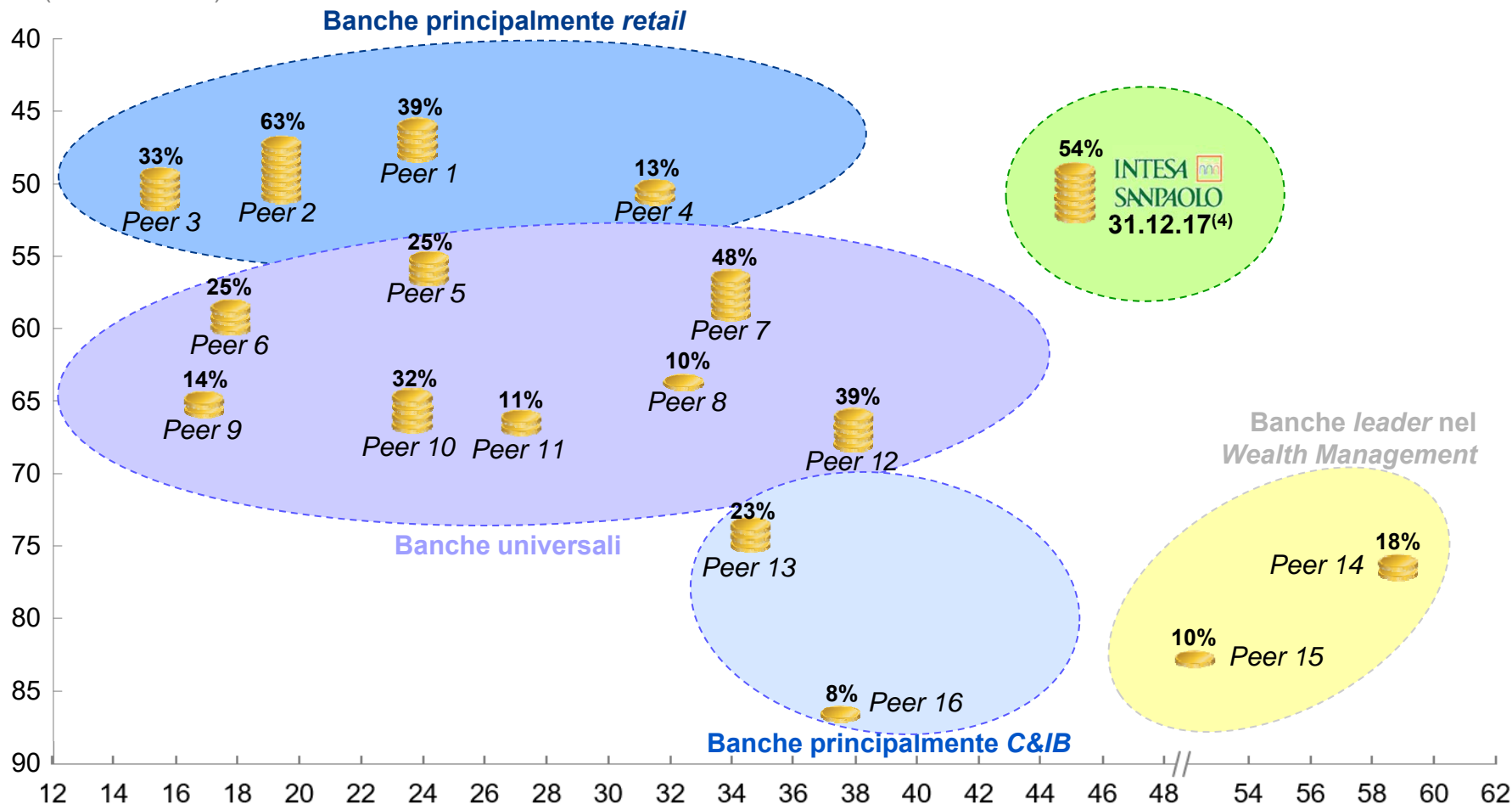
(2) Bank Zachodni WBK, Barclays, BBVA, BNP Paribas, CaixaBank, Deutsche Postbank, Garanti Bank, ING, Intesa Sanpaolo, Lloyds Bank, mBank, Société Générale e UniCredit



# ISP ha definito un modello di *business* unico, con un profilo di rischio contenuto

**Cost/Income<sup>(1)</sup>**  
% (scala invertita)

CET1 Fully Loaded/  
Totale attivi illiquidi<sup>(2)</sup>  10pp<sup>(3)</sup>



**Incidenza delle Commissioni nette sui Proventi operativi netti<sup>(1)</sup>**

(1) Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17; Commerzbank, Credit Suisse, HSBC, Santander e UniCredit al 30.9.17; Barclays, BNP Paribas, BPCE, Crédit Agricole S.A., Société Générale e Standard Chartered al 30.9.17 per il Cost/Income e al 30.6.17 per Incidenza delle Commissioni nette sui Proventi operativi netti  
 (2) Il totale attivi illiquidi include Crediti deteriorati netti, attivi riposseduti netti, attivi di Livello 2 e di Livello 3. CET1 Fully Loaded al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17). Crediti deteriorati al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17; BNP Paribas, Crédit Agricole Group, HSBC e Lloyd Banking Group al 30.6.17; Crediti deteriorati di Barclays calcolati considerando l'incidenza dei crediti deteriorati al 31.12.16 e gli Impieghi a clientela al 30.9.17), attivi riposseduti netti al 30.9.2017, attivi di Livello 2 e Livello 3 al 30.6.17 (Nordea al 31.12.17)  
 (3) Ratio arrotondato al 10% superiore  
 (4) Escludendo il contributo al CE delle due ex Banche Venete. CET1 dopo la FTA di IFRS9 (dati provvisori)



# ISP: una banca già *leader* nella *Corporate Social Responsibility*...



Su ~6.000 aziende globali quotate, ISP si posiziona tra le prime 3 banche al mondo ed è l'unica società italiana tra le top 100 per sostenibilità<sup>(1)</sup>

## Sostenibilità ambientale

- **Grattacielo di Torino** premiato con la certificazione **LEED<sup>(2)</sup> Platinum** (il più alto riconoscimento assegnato dal *Green Building Council*)
- **Emissioni di CO<sub>2</sub> ridotte di oltre il 50%** nel periodo 2008-2017
- **Prima banca italiana ad emettere un *Green Bond*** (€500mln)

## Società

- **Inclusione finanziaria: ~€4mld di prestiti per attività ad alto impatto sociale** nel 2016 (es., microcredito, terzo settore, famiglie colpite da perdita di lavoro)
- **Circular Economy: Financial Service Global Partner** esclusivo della **Fondazione Ellen MacArthur**
- **“Cibo e riparo per i bisognosi”**: **300 organizzazioni no-profit** supportate nel periodo 2012-2016

## Governance

- **Investimenti responsabili: Eurizon Capital** firmatario dei **PRI<sup>(3)</sup>**
- **~€4mld di Risparmio gestito in fondi ESG/Etici**, con **3 nuovi fondi ESG** lanciati negli **ultimi 12 mesi**

(1) Fonte: *Corporate Knights*  
(2) *Leadership in Energy and Environmental Design*  
(3) *Principles of Responsible Investments*

# ...che ambisce a diventare un punto di riferimento per la società con il nuovo Piano

ISP <i>Fund for Impact</i>	ISP per i bisognosi	ISP per la <i>Circular Economy</i>	ISP per la cultura
 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancio di un nuovo fondo (<b>ISP <i>Fund for Impact</i></b>, ~€250mln) che consentirà l'erogazione di prestiti per ~€1,2mld a categorie con <b>difficoltà di accesso al credito</b></li> <li>▪ <b>Governance multi-stakeholder</b></li> <li>▪ <b>Tutte le funzioni</b> di ISP coinvolte nell'iniziativa</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estensione dell'iniziativa "<b>Cibo e riparo per i bisognosi</b>" allocando risorse per consentire: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>10.000</b> pasti al giorno</li> <li>– <b>6.000</b> posti letto al mese</li> <li>– <b>3.000</b> medicine e vestiti al mese</li> </ul> </li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allocations di un <b>Plafond dedicato</b> per finanziare la <i>Circular Economy</i></li> <li>▪ Lancio di un <b>fondo di investimento</b> in <i>Circular Economy</i></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creazione di un'<b>unità specializzata</b> focalizzata sulla valorizzazione e gestione proattiva del <b>Patrimonio artistico, culturale e storico</b> del Gruppo (~20.000 opere d'arte)</li> <li>▪ Obiettivi principali: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Promuovere l'arte e la cultura</b> in Italia e all'estero</li> <li>– Rafforzare <b>la reputazione del Gruppo</b></li> </ul> </li> </ul>

Diventare un modello di riferimento in termini di responsabilità sociale e culturale

# La formula del Piano di Impresa 2018-2021

## Le nostre Persone e il Digitale come fattori abilitanti

1



**Significativo *de-risking*  
senza costi per gli  
Azionisti**

- **Banca #1 in Europa per profilo di rischio (*CET1 Ratio*, attivi illiquidi<sup>(1)</sup>)**

2



**Riduzione dei costi  
attraverso ulteriore  
semplificazione del  
modello operativo**

- **Banca #1 in Europa per efficienza (*Cost/Income*)**

3



**Crescita dei ricavi  
cogliendo nuove  
opportunità di *business***

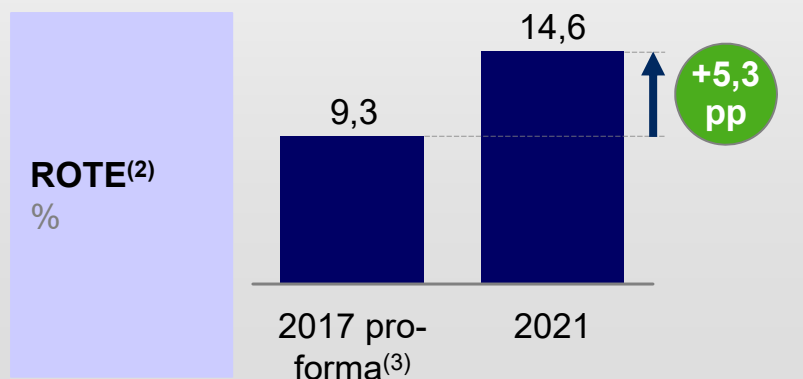
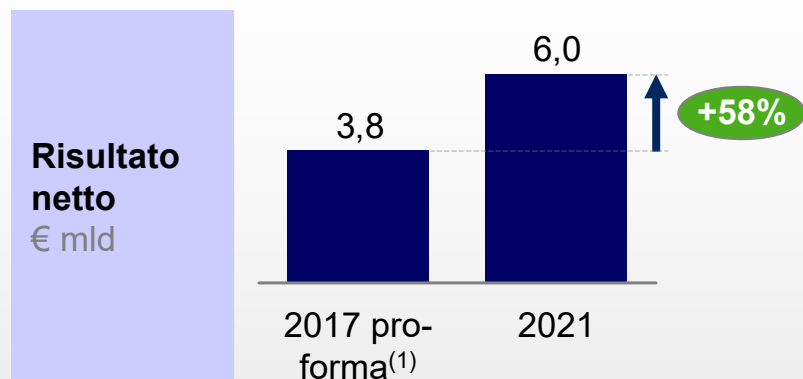
- **Banca #1 in Italia in tutti i prodotti bancari**
- **Leader europeo nel "*Wealth Management & Protection*"**

**Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore**

(1) Crediti deteriorati netti, Attivi riposseduti netti, Attivi di Livello 2 e Attivi di Livello 3

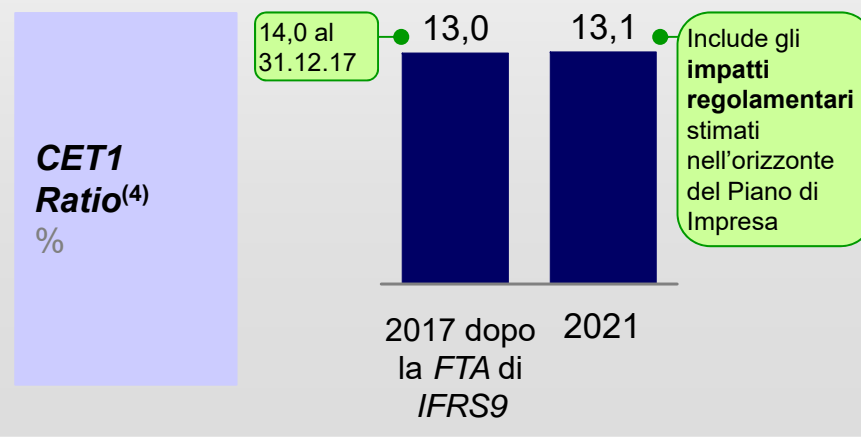
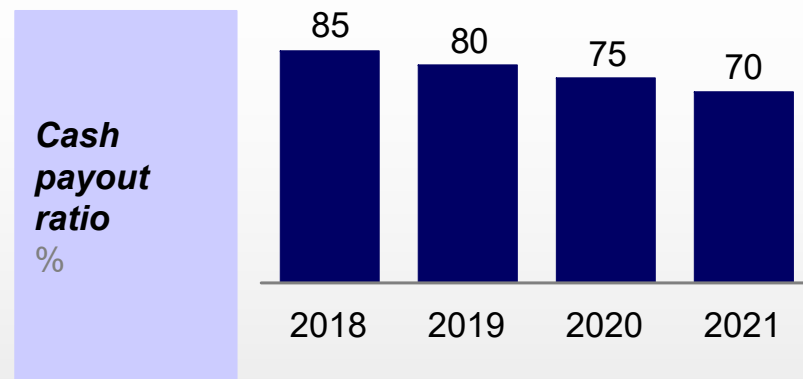
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore, mantenendo una patrimonializzazione elevata

## Solida e sostenibile creazione...



**ROE ben al di sopra del costo del capitale**

## ...e distribuzione di valore, mantenendo al contempo una patrimonializzazione molto elevata



(1) Escludendo il contributo pubblico cash a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete. Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(2) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)

(3) Risultato netto escludendo il contributo pubblico cash a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete ed includendo il CE 2017 dei rami di attività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(4) Pro-forma Basilea 3 a regime considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento dell'avviamento/Rettifiche nette su crediti/contributo pubblico cash di €1.285mln – esente da imposte – a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisto di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse. Per il 2021, include anche le ipotesi del Piano di Impresa riguardanti RWA, utili non distribuiti e impatti regolamentari stimati nell'orizzonte di Piano

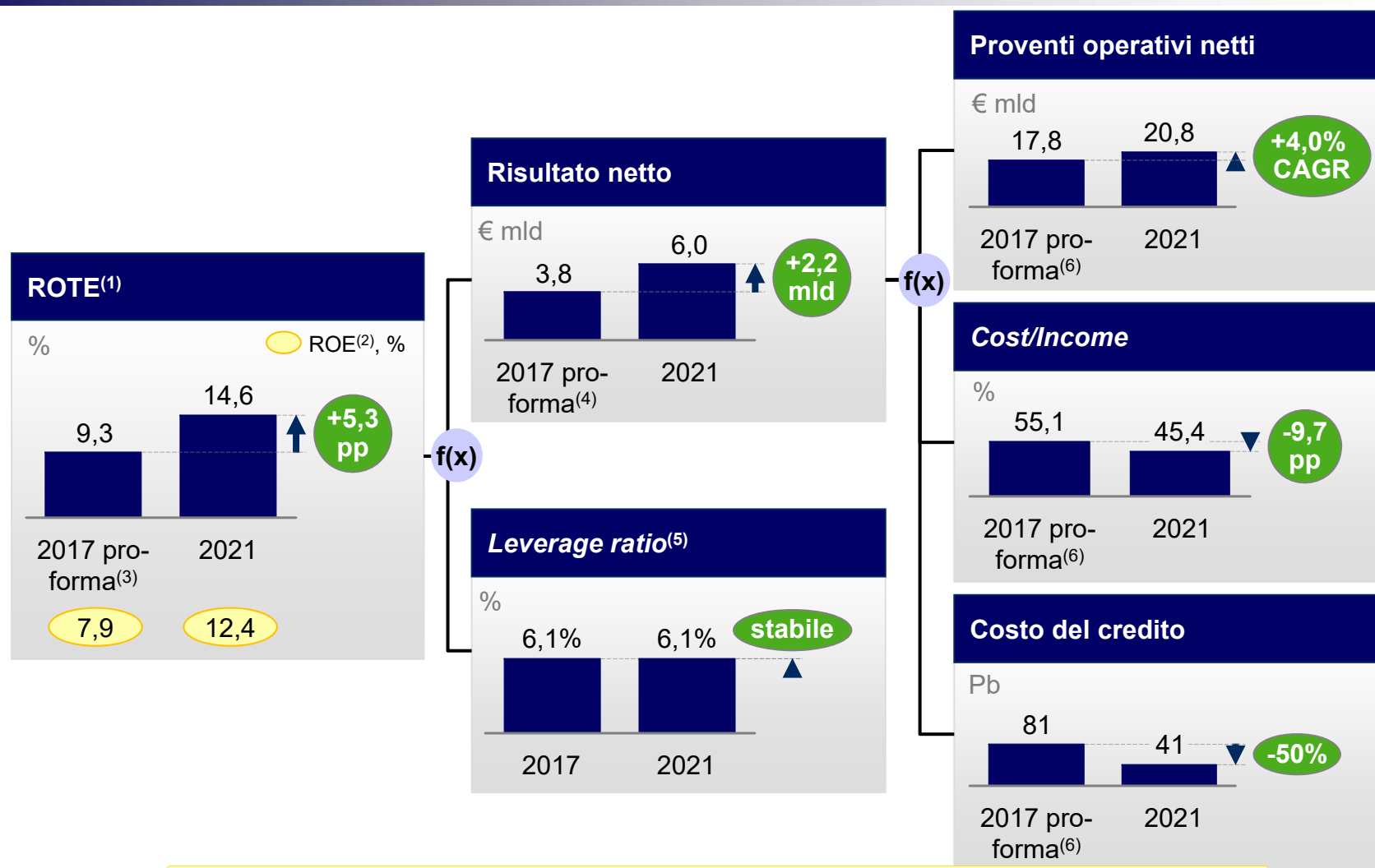
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori

# ISP contribuirà con più di €300mld all'economia reale nell'orizzonte del Piano di Impresa

%, € mld	Benefici	Totale 2018-2021	
Azionisti	Cash payout ratio		<ul style="list-style-type: none"> <li>Porzione significativa del Risultato netto disponibile per consumi/investimenti</li> </ul>
Famiglie e Imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale	~250	<ul style="list-style-type: none"> <li>~500.000 nuovi investimenti finanziati</li> <li>Crescita degli impieghi al di sopra della crescita del PIL</li> </ul>
Dipendenti	Spese del personale	~24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 90.000 famiglie</li> </ul>
	Formazione	~1	<ul style="list-style-type: none"> <li>~46mln di ore di formazione</li> <li>Capacità in eccesso di ~5.000 risorse riconvertita verso iniziative prioritarie</li> </ul>
Fornitori	Acquisti e investimenti	~11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 40.000 famiglie</li> </ul>
Settore Pubblico	Imposte <sup>(1)</sup>	~13	<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	~0,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISP: il più grande finanziatore del Terzo Settore in Italia</li> </ul>
Categorie con difficoltà di accesso al credito	Credito ad impatto sociale	~1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISP: la prima <i>Impact Bank</i> al mondo</li> </ul>

(1) Dirette e indirette

# Significativa crescita di redditività ed efficienza



**Ulteriore potenziale di crescita dei ricavi derivante dall'aumento dei tassi di interesse**

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

(2) Risultato netto/Patrimonio netto (Patrimonio netto escluso Risultato netto)

(3) Risultato netto escludendo il contributo pubblico *cash* a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete ed includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

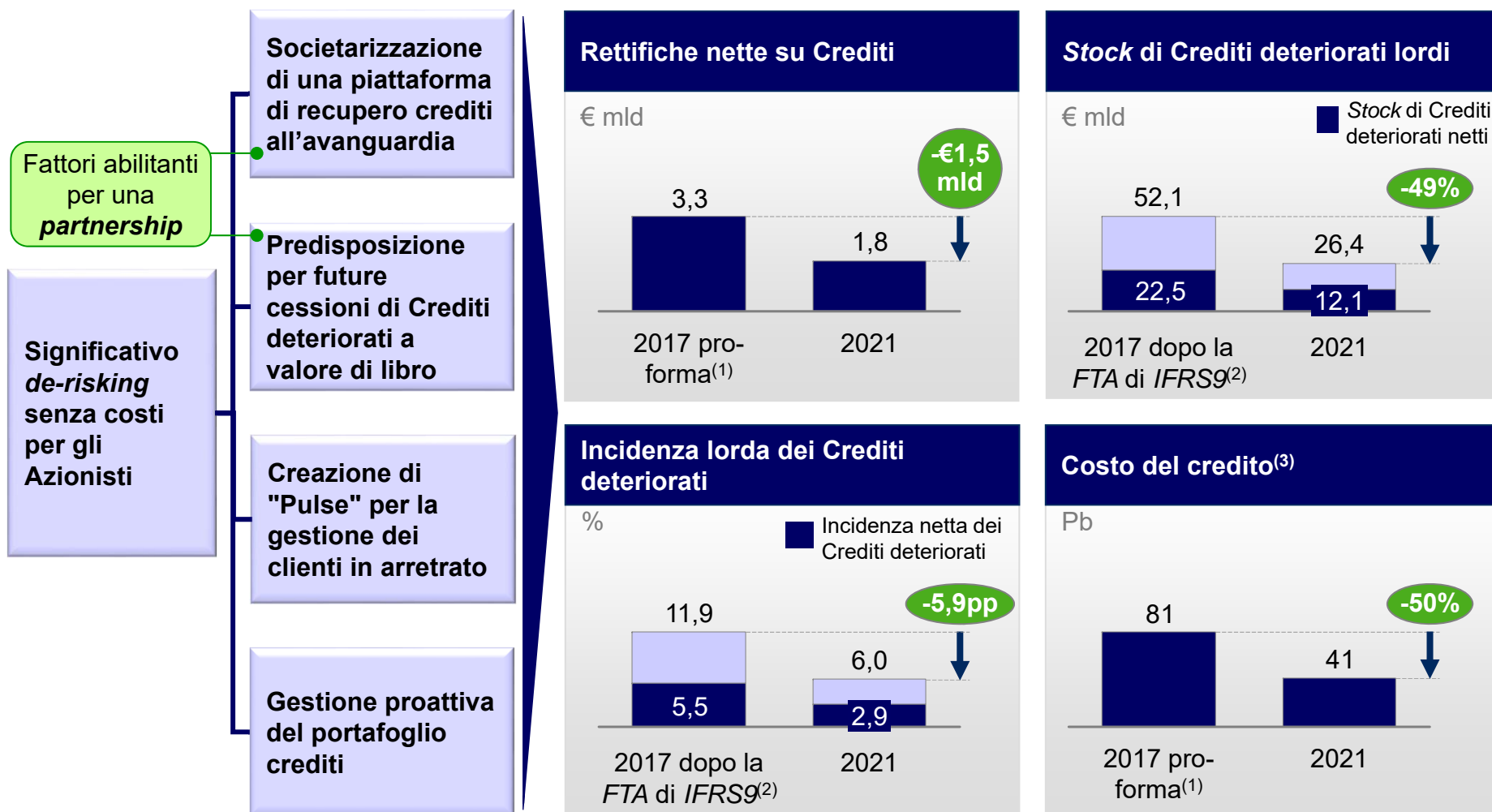
(4) Escludendo il contributo pubblico *cash* a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete. Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(5) Pro-forma Basilea 3 *leverage ratio* a regime

(6) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

# Significativo *de-risking* senza costi per gli Azionisti, favorendo una forte riduzione del costo del credito



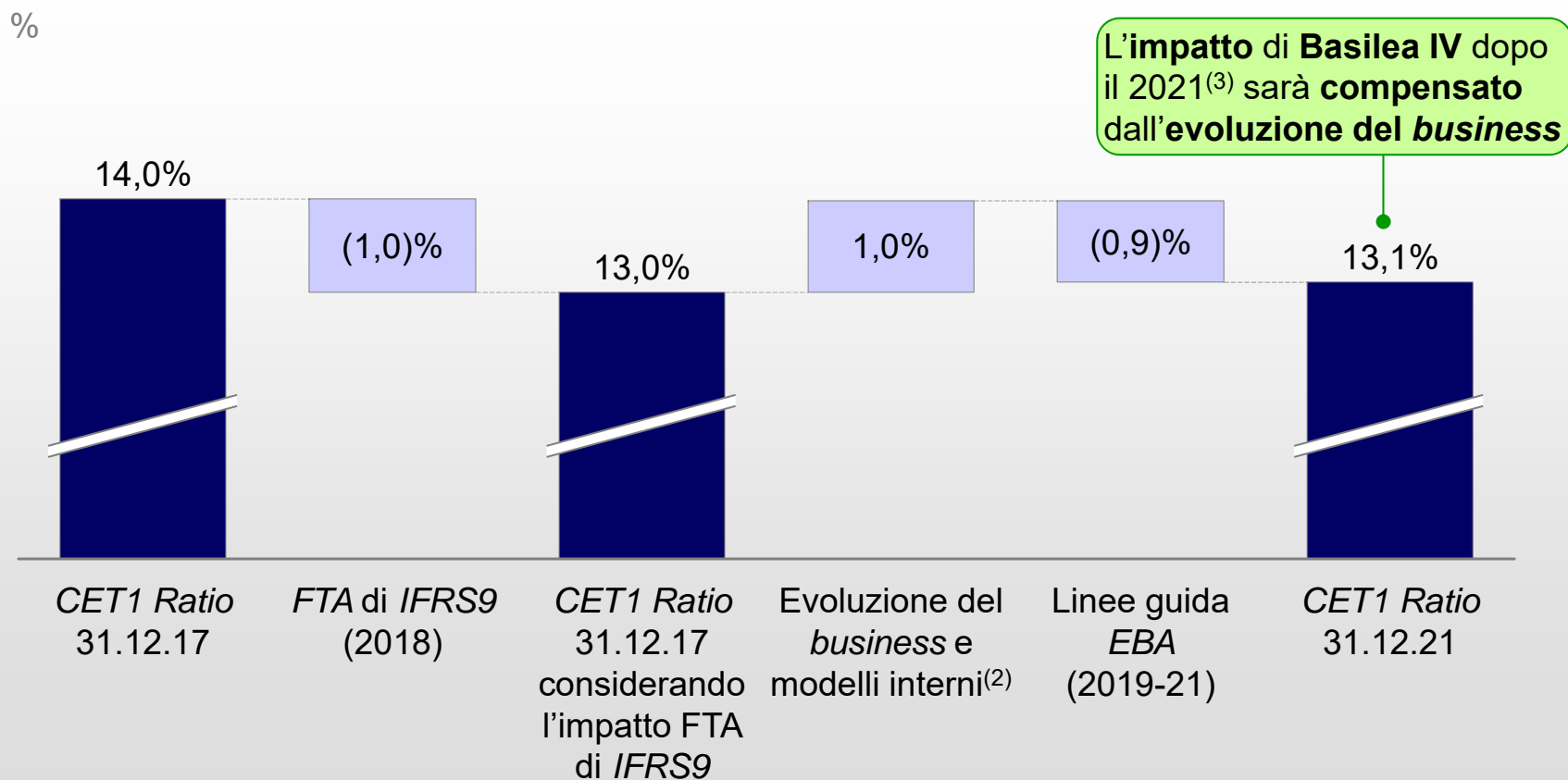
**La copertura dei Crediti deteriorati di ISP pari a 57% rappresenta un fattore chiave per la strategia di *de-risking***

(1) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller  
 (2) Includendo le due ex Banche Venete  
 (3) Rettifiche nette su crediti/Impieghi a clientela  
 Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori



# Solida patrimonializzazione nell'orizzonte del Piano di Impresa anche in presenza di un contesto regolamentare sfidante...

## Evoluzione del *Fully Loaded CET1 Ratio*<sup>(1)</sup>



(1) Pro-forma Basilea 3 a regime considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento dell'avviamento/Rettifiche nette su crediti/contributo pubblico cash di €1.285mln – esente da imposte – a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse. Per il 2021, include anche le ipotesi del Piano di Impresa riguardanti RWA, utili non distribuiti e impatti regolamentari stimati nell'orizzonte di Piano

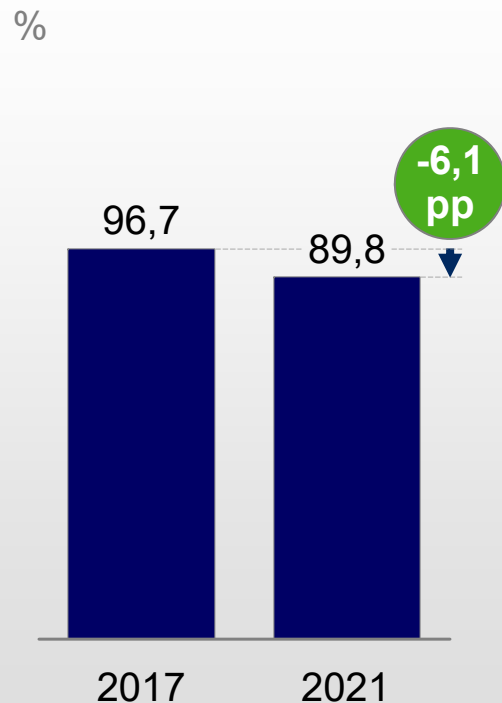
(2) Include le ipotesi del Piano di Impresa riguardanti gli RWA, le riserve di utili e l'effetto di (20)pb derivante dal *calendar provisioning*

(3) ~ (80)pb

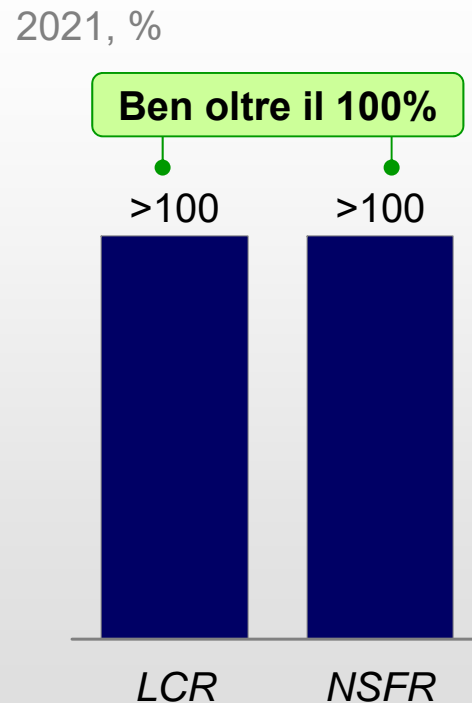
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori

## ...accompagnata da un profilo di liquidità prudente

### Loan to Deposit ratio<sup>(1)</sup> in miglioramento nell'orizzonte del Piano di Impresa...



### ...e coefficienti di liquidità superiori ai requisiti regolamentari...



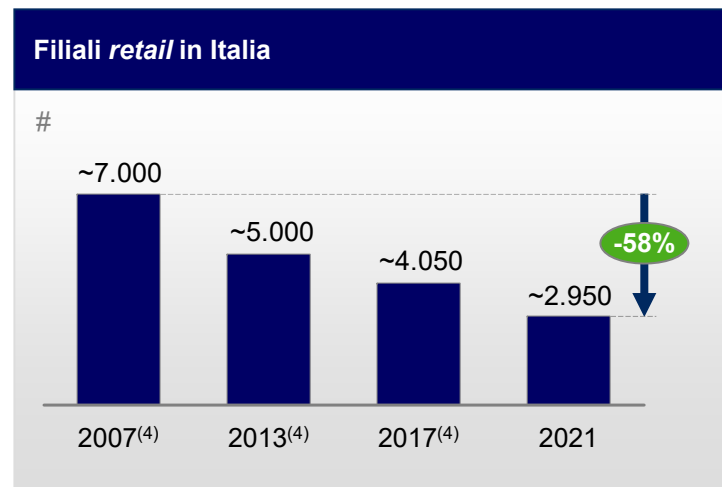
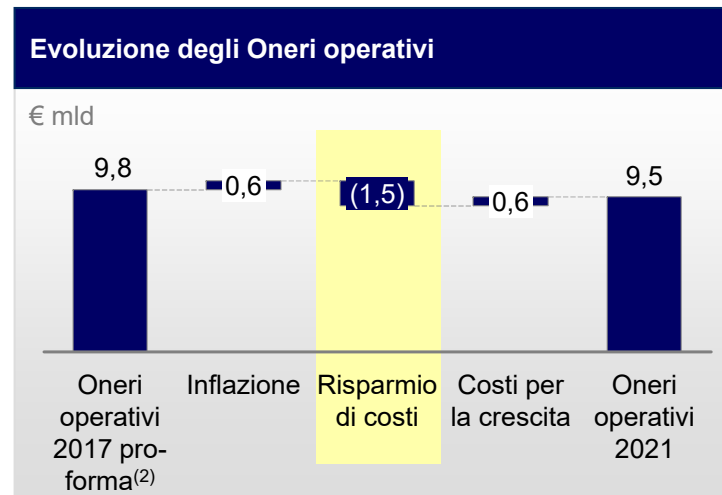
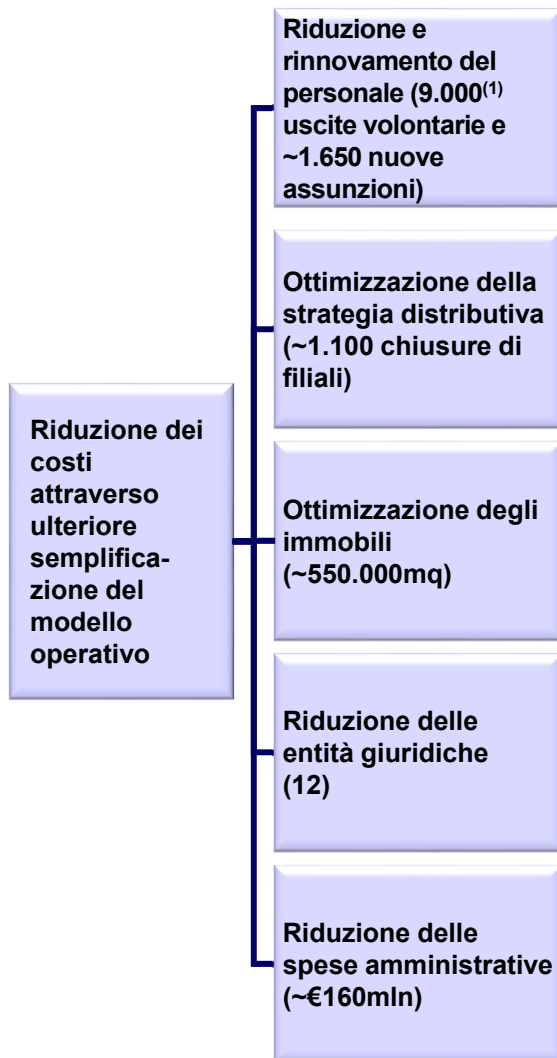
### ...favoriti da un efficace piano di *funding*

- ISP rimarrà un **emittente frequente sui mercati internazionali** nell'orizzonte di Piano
- Principali fonti di raccolta:
  - **Obbligazioni bancarie garantite e Obbligazioni *senior* non garantite**
  - **Raccolta cartolare a breve termine**
- Emissione di ***Senior Non Preferred*** come possibile opzione per ottimizzare il costo del *funding*

ISP ben al di sopra dei requisiti **MREL** attesi e non soggetta a **TLAC**

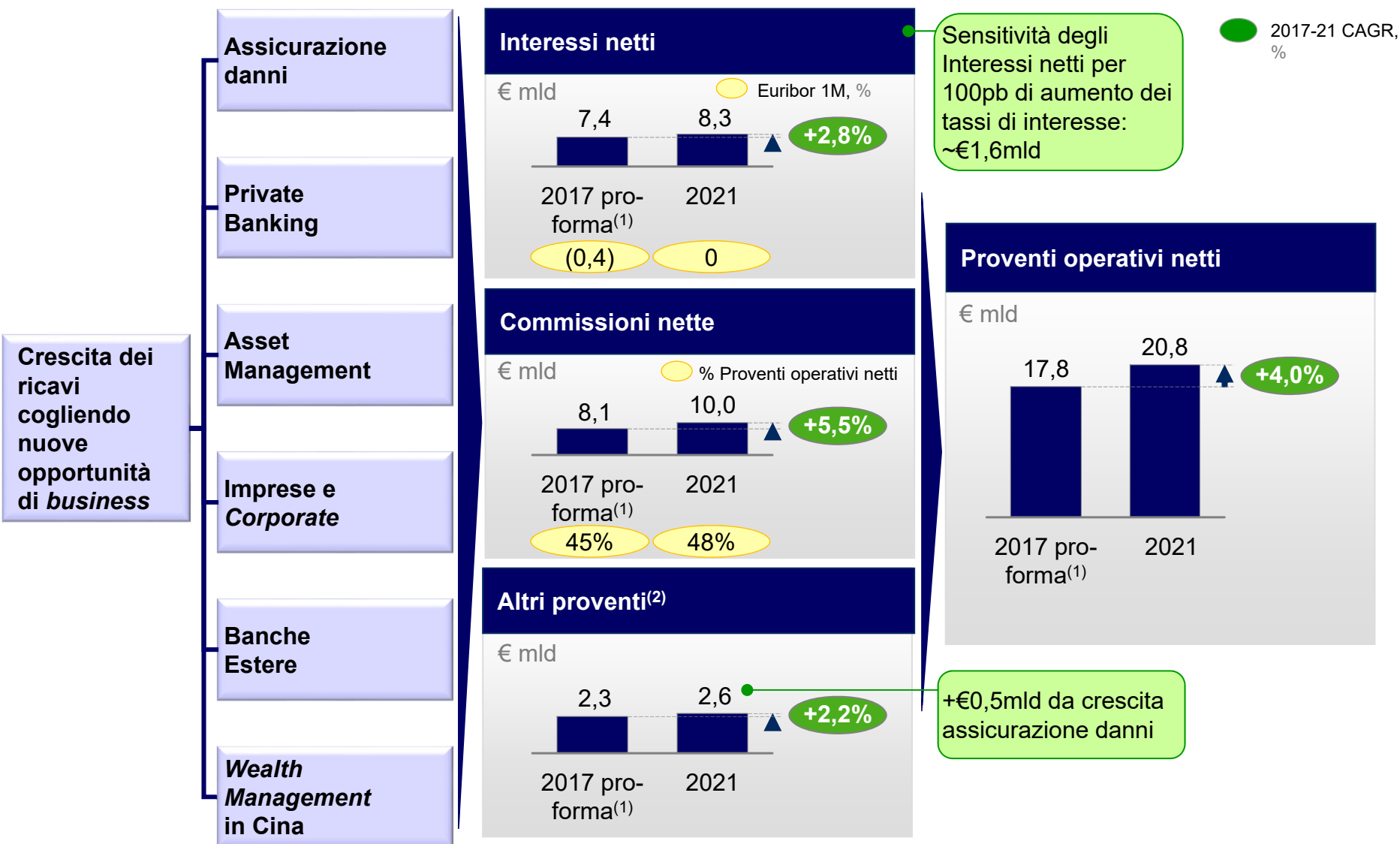
(1) Crediti alla clientela/Raccolta diretta bancaria

# Riduzione dei costi pari a ~€1,5mld grazie a digitalizzazione e semplificazione, raggiungendo un *Cost/Income* ai vertici di settore



(1) Già concordate con le Organizzazioni Sindacali il 21.12.17. Relativi costi completamente spesi nel 4trim.17  
 (2) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller  
 (3) Netto delle 1.500 uscite volontarie nel 4trim.17  
 (4) Pro-forma considerando le filiali delle due ex Banche Venete incluse nel perimetro di ISP al 31.12.17  
 Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

# ~€3,0mld di crescita dei ricavi grazie a nuove opportunità di business

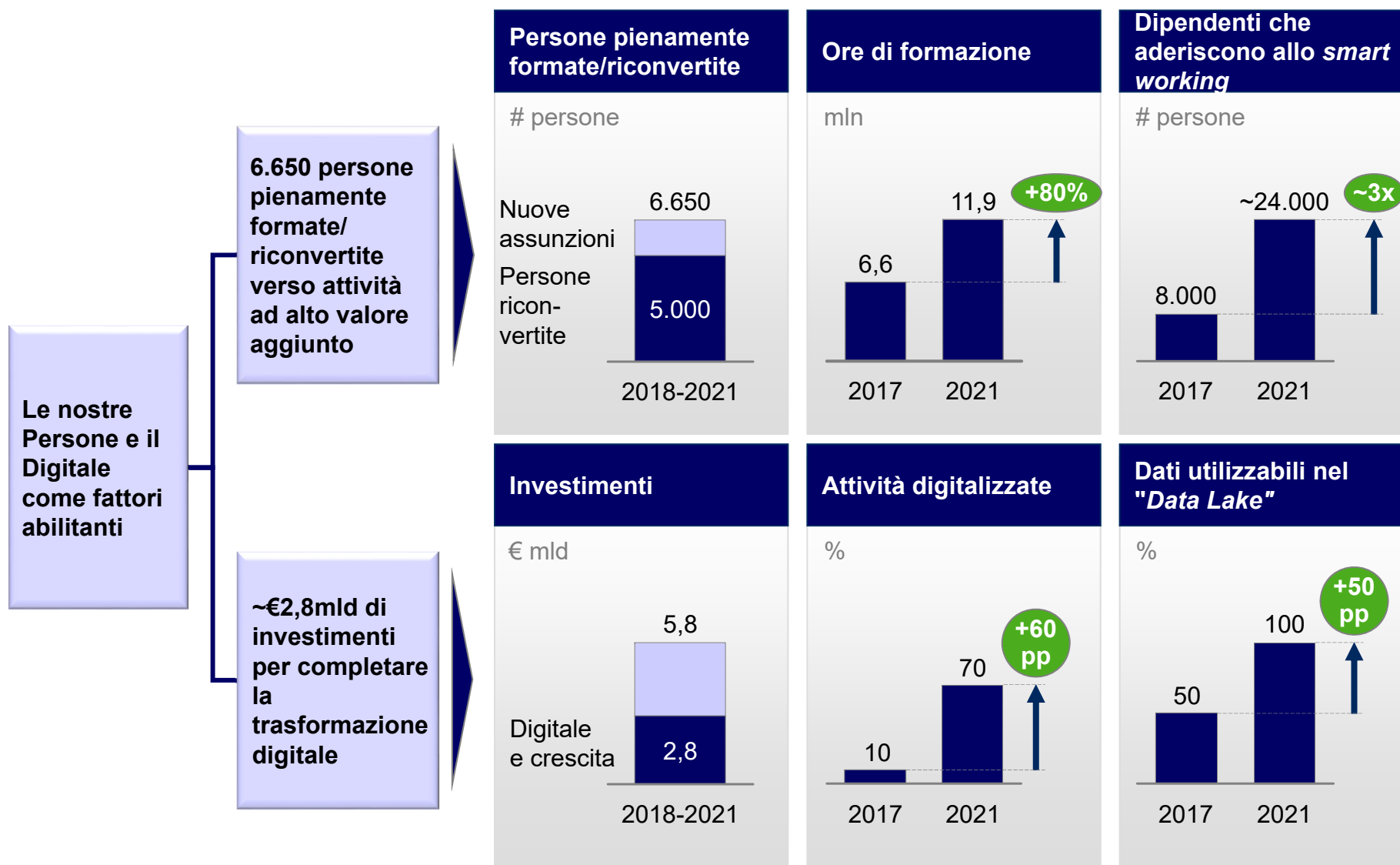


(1) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(2) Risultato dell'Attività assicurativa, Risultato dell'Attività di negoziazione e Altri proventi (oneri) di gestione


Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

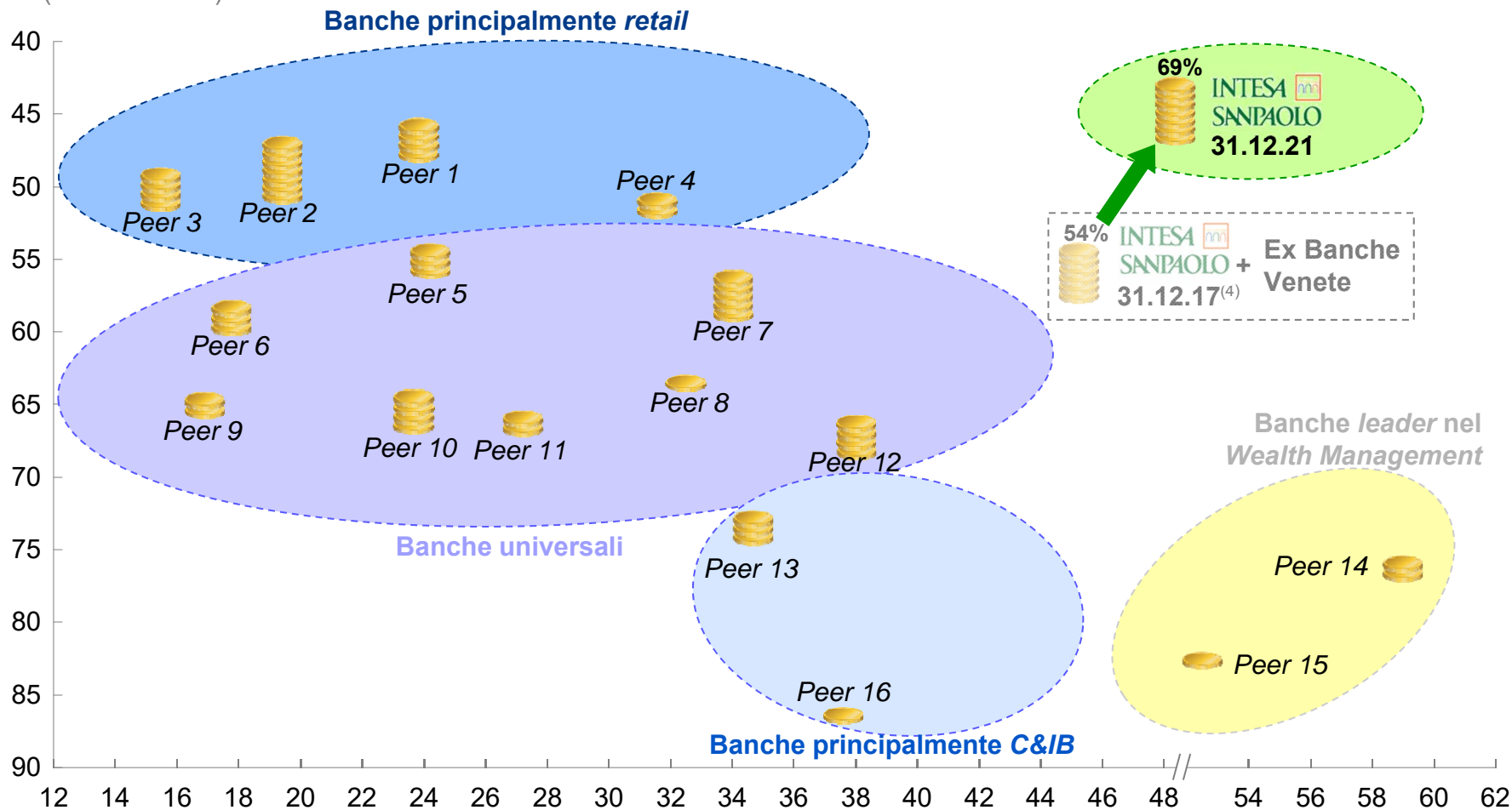
# Gli obiettivi del Piano di Impresa sono supportati da investimenti nelle nostre Persone e nel Digitale



# Il modello di *business* unico di ISP sarà rafforzato e il profilo di rischio ulteriormente contenuto

**Cost/Income<sup>(1)</sup>**  
% (scala invertita)

CET1 Fully Loaded/  
Totale attivi illiquidi<sup>(2)</sup>  10pp<sup>(3)</sup>



**Incidenza delle Commissioni nette sui Proventi operativi netti<sup>(1)</sup>**

(1) Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17; Commerzbank, Credit Suisse, HSBC, Santander e UniCredit al 30.9.17; Barclays, BNP Paribas, BPCE, Crédit Agricole S.A., Société Générale e Standard Chartered al 30.9.17 per il Cost/Income e al 30.6.17 per Incidenza delle Commissioni nette sui Proventi operativi netti %

(2) Il totale attivi illiquidi include Crediti deteriorati netti, attivi riposseduti netti, attivi di Livello 2 e di Livello 3. CET1 Fully Loaded al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17). Crediti deteriorati al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17; BNP Paribas, Crédit Agricole Group, HSBC e Lloyd Banking Group al 30.6.17; Crediti deteriorati di Barclays calcolati considerando l'incidenza dei crediti deteriorati al 31.12.16 e gli Impieghi a clientela al 30.9.17), attivi riposseduti netti al 30.9.2017, attivi di Livello 2 e Livello 3 al 30.6.17 (Nordea al 31.12.17)

(3) Ratio arrotondato al 10% superiore

(4) CET1 dopo impatto FTA di IFRS9, dati provvisori

## Risultato netto di €6,0mld al 2021...

	2021 € mld	CAGR 17-21 %
Proventi operativi netti	20,8	+4,0%
Oneri operativi	9,5	(0,9)%
<i>Cost/Income</i>	45,4%	Δ(9,7)pp
Risultato della gestione operativa	11,4	+9,1%
Rettifiche nette su crediti	1,8	(14,7)%
Risultato corrente lordo	9,5	+13,5%
Risultato netto	6,0	+12,1%

**Ulteriore potenziale di crescita dei ricavi  
derivante dall'aumento dei tassi di interesse**



## ...con €1,1 trilioni di Attività finanziarie della clientela

	2021 € mld	CAGR 17-21 %
Impieghi alla clientela <sup>(1)</sup>	422	+1,6%
Attività finanziarie della clientela <sup>(2)</sup>	1.116	+4,3%
Di cui Raccolta diretta bancaria	474	+2,8%
Di cui Raccolta diretta assicurativa e Riserve tecniche	183	+4,6%
Di cui Raccolta indiretta	640	+5,4%
Risparmio gestito	444	+7,0%
Risparmio amministrato	197	+2,2%
<i>RWA</i>	308	+1,7%

(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

# Contributo positivo da parte di tutte le Divisioni

	Banca dei Territori		Corporate e Investment Banking <sup>(1)</sup>		International Subsidiary Banks <sup>(2)</sup>		Private Banking		Asset Management		Insurance	
	2017 <sup>(3)</sup>	2021	2017 <sup>(3)</sup>	2021	2017 <sup>(3)</sup>	2021	2017 <sup>(3)</sup>	2021	2017	2021	2017	2021
<b>Proventi operativi netti</b> € mld	9,4	10,5	3,4	3,8	1,9	2,1	1,9	2,5	0,7	0,9	1,1	1,6
<b>Oneri operativi</b> € mld	5,7	5,2	1,0	1,1	0,9	1,0	0,6	0,7	0,2	0,2	0,2	0,3
<b>Cost/Income</b> %	60,6%	49,3%	30,4%	28,1%	49,2%	45,9%	30,9%	27,5%	21,9%	19,6%	16,7%	20,3%
<b>Rettifiche nette su crediti</b> € mld	1,2	1,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Risultato corrente lordo</b> € mld	2,5	4,1	2,3	2,5	1,0 <sup>(4)</sup>	1,0	1,3	1,8	0,6	0,7	0,9	1,3
<b>Risultato netto</b> € mld	1,4	2,5	1,6	1,7	0,8 <sup>(5)</sup>	0,8	0,9	1,2	0,5	0,5	0,6	0,9

(1) Inclusa Russia

(2) Esclusa Ucraina, incluso FUT

(3) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(4) €0,8mld escludendo componenti straordinarie

(5) €0,6mld escludendo componenti straordinarie

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

# Agenda

---

Messaggi chiave e sintesi del Piano di Impresa 2018-2021

**Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo**

Ben posizionati per cogliere opportunità di crescita

La formula del Piano di Impresa 2018-2021: continuare a fare leva sulla nostra eccellente Delivery machine

Conclusioni

## Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo

### Nonostante un contesto macroeconomico sfidante...



**Tassi di mercato inferiori** rispetto alle ipotesi del Piano di Impresa 2014-2017



**Ripresa del PIL più lenta** rispetto alle previsioni

### ...ISP ha conseguito risultati eccellenti



**Modello di *business* unico, efficiente e resiliente** che definisce un nuovo *standard* di mercato



**Patrimonializzazione ai vertici di settore e solidità di bilancio** ulteriormente rafforzata



**Obiettivo di €10mld di dividendi *cash*** pienamente raggiunto

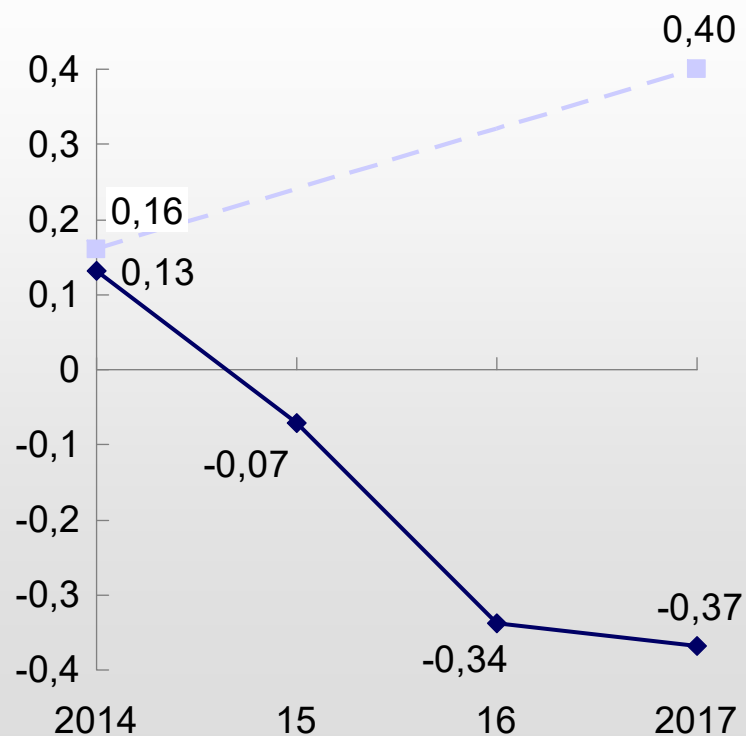


# Scenario dei tassi di mercato inferiori e ripresa del PIL più lenta rispetto alle ipotesi del Piano di Impresa 2014-2017

Ipotesi del Piano di Impresa    Dati effettivi

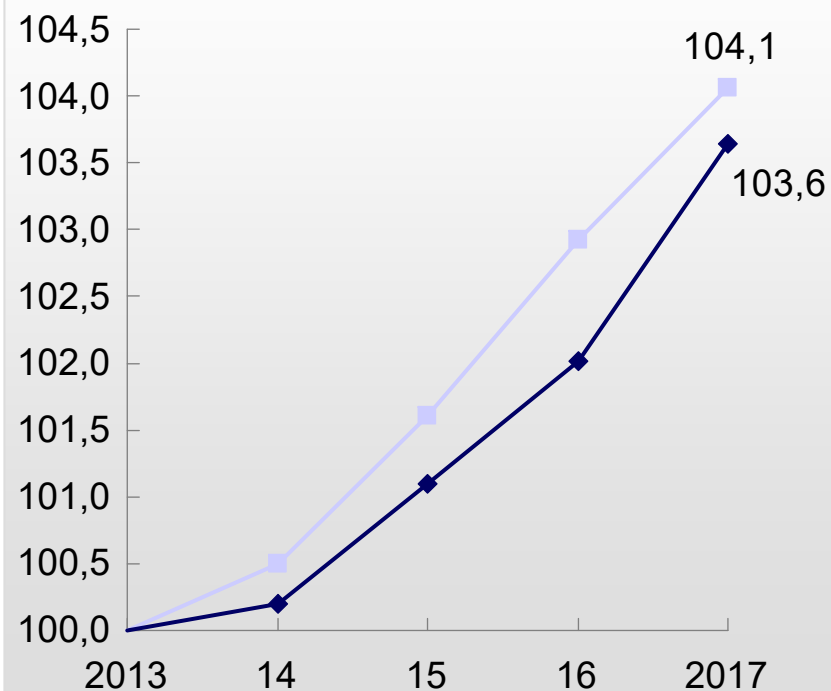
## Scenario dei tassi di mercato inferiori...

Euribor 1M media annua, %

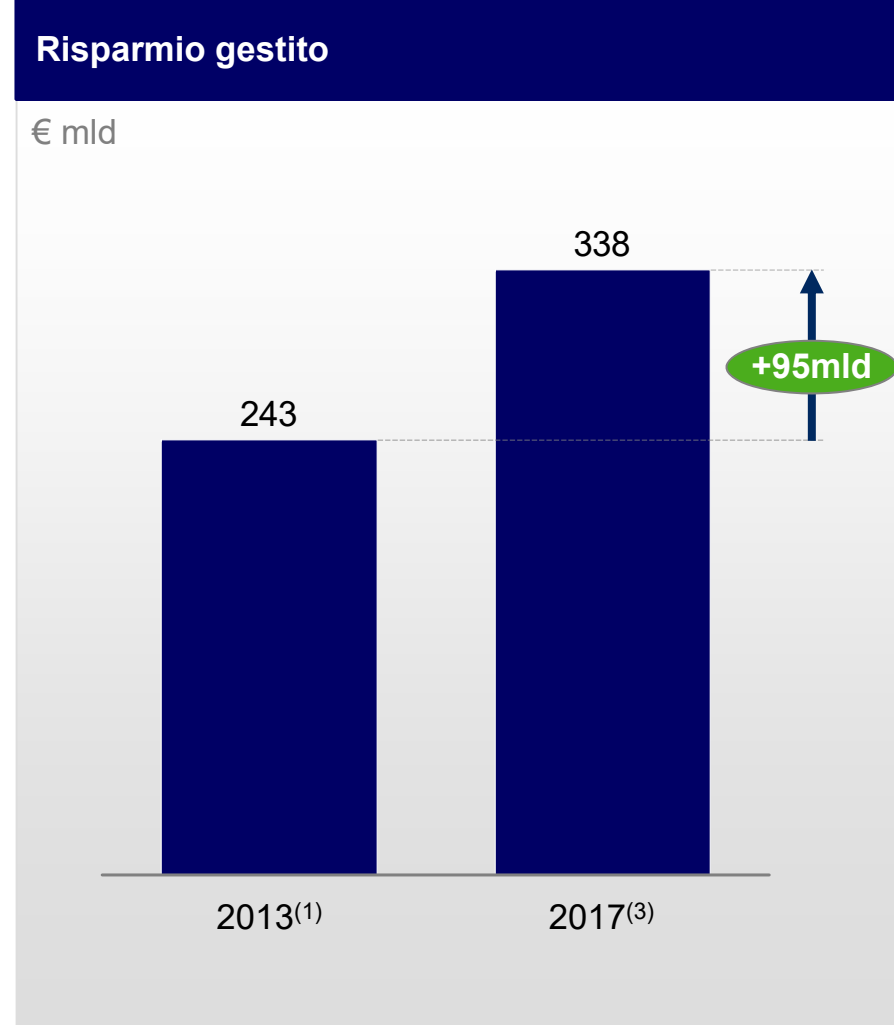
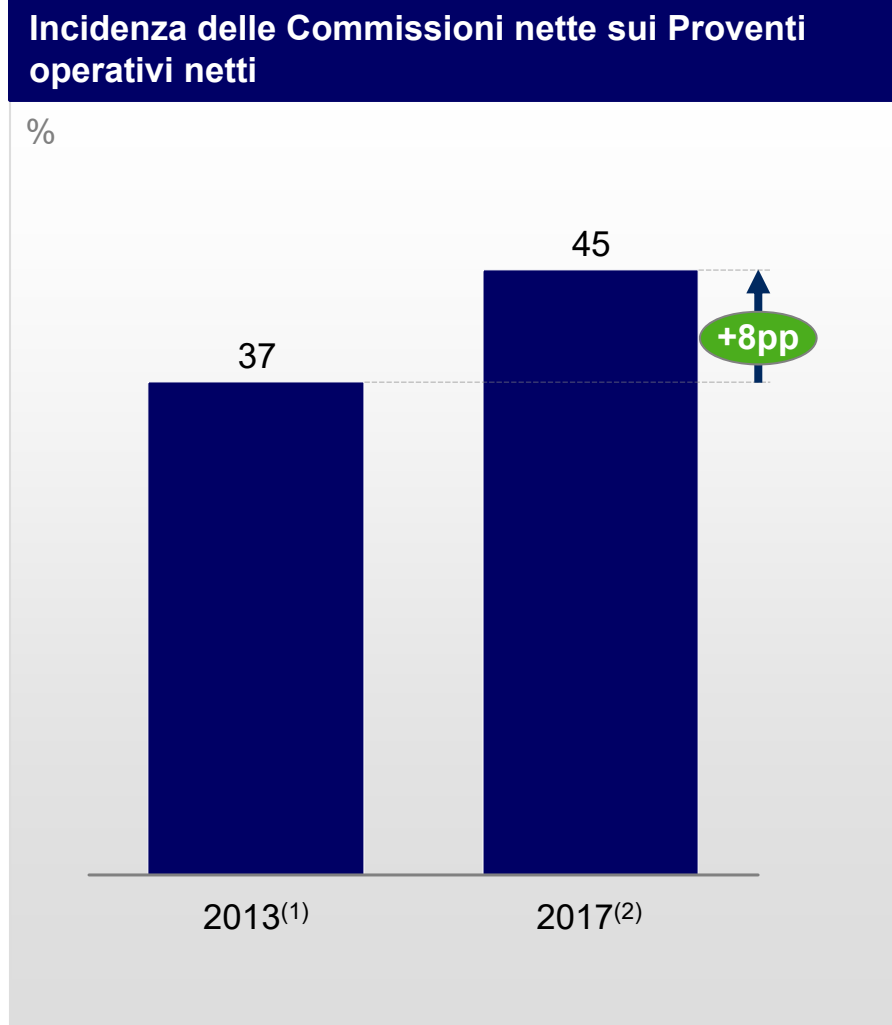


## ...e ripresa del PIL più lenta

PIL italiano, indicizzato al 31.12.13



# Modello di *business* in forte evoluzione e focalizzato sul *Wealth Management*

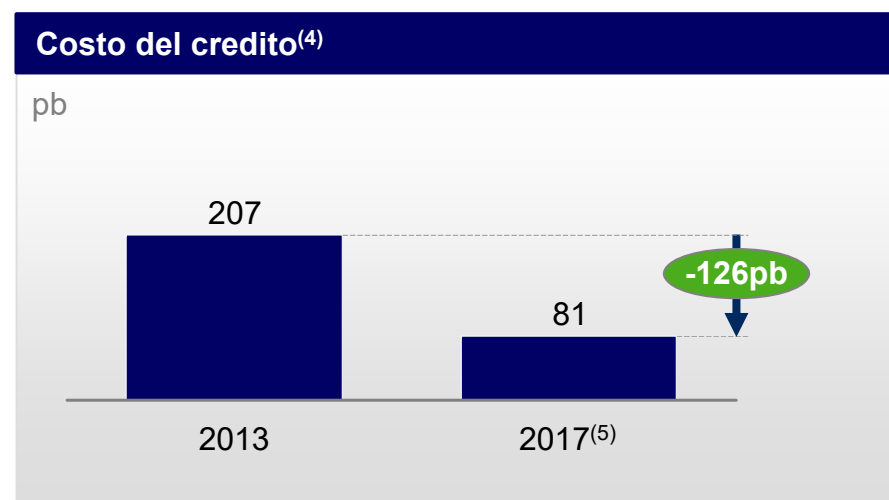
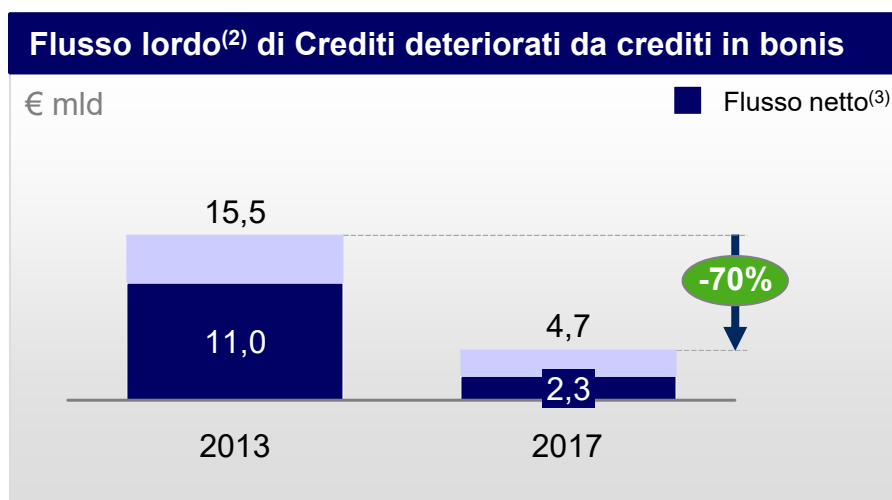
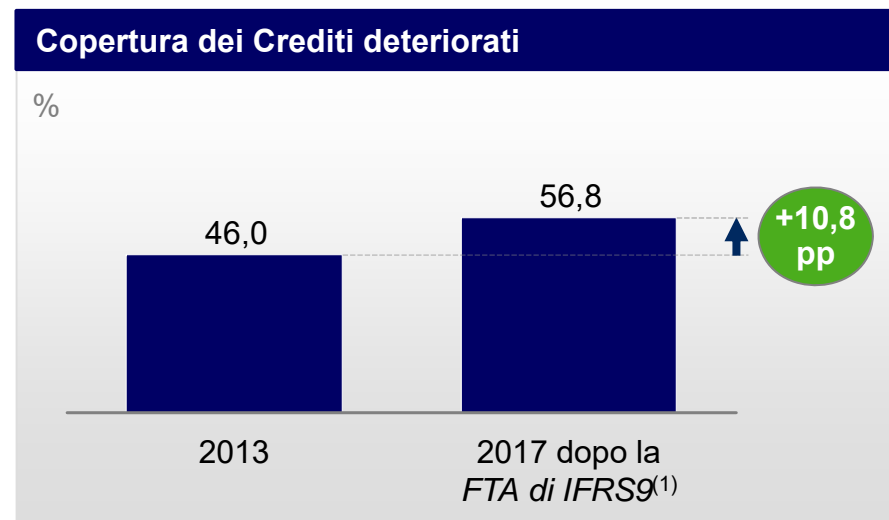
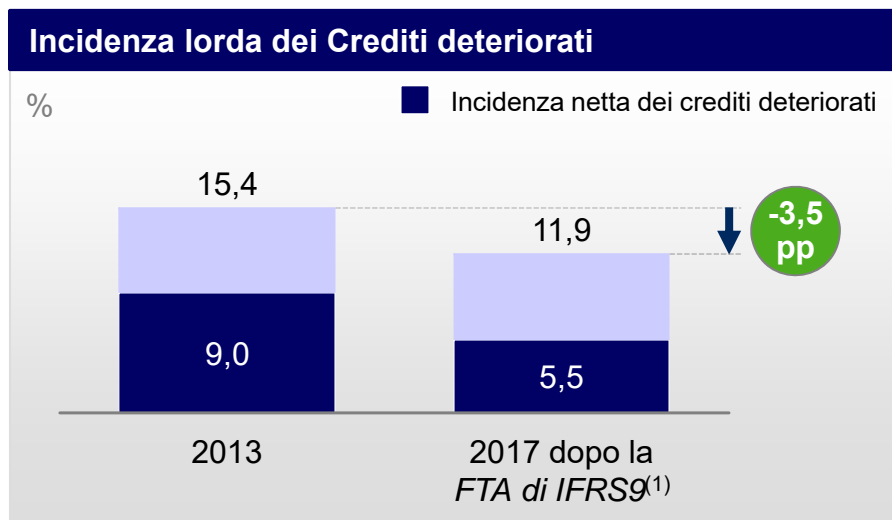


(1) Non riclassificati

(2) Escludendo il contributo al CE di certe attività e passività delle due ex Banche Venete

(3) Escludendo le componenti relative all'acquisizione di certe attività e passività delle due ex Banche Venete

# Significativa riduzione dello *stock* di crediti deteriorati senza costi per gli Azionisti



(1) Includendo le due ex Banche Venete

(2) Flussi in ingresso a crediti deteriorati (sofferenze, inadempienze probabili, scaduti e sconfinanti) da crediti in bonis

(3) Flussi in ingresso a crediti deteriorati (sofferenze, inadempienze probabili, scaduti e sconfinanti) da crediti in bonis meno flussi da crediti deteriorati a crediti in bonis

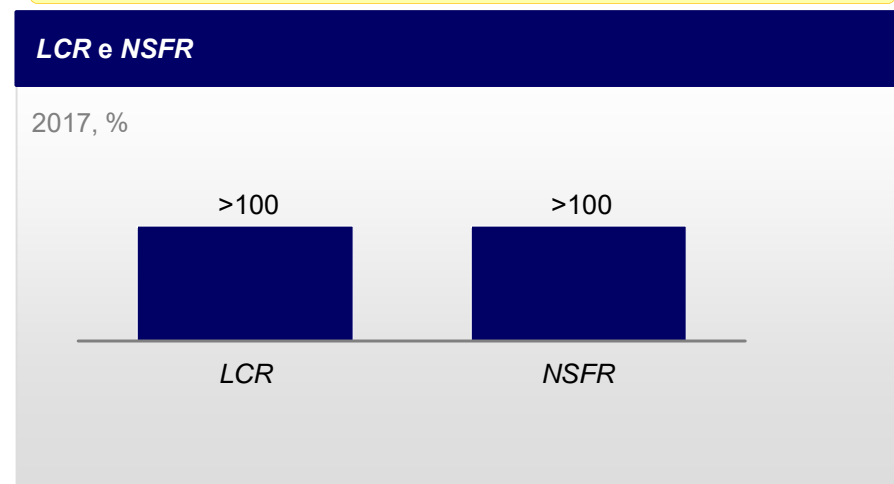
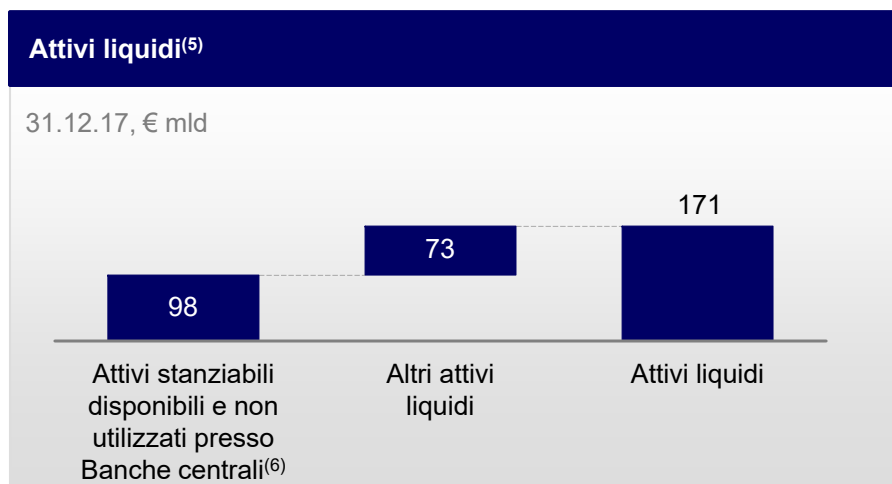
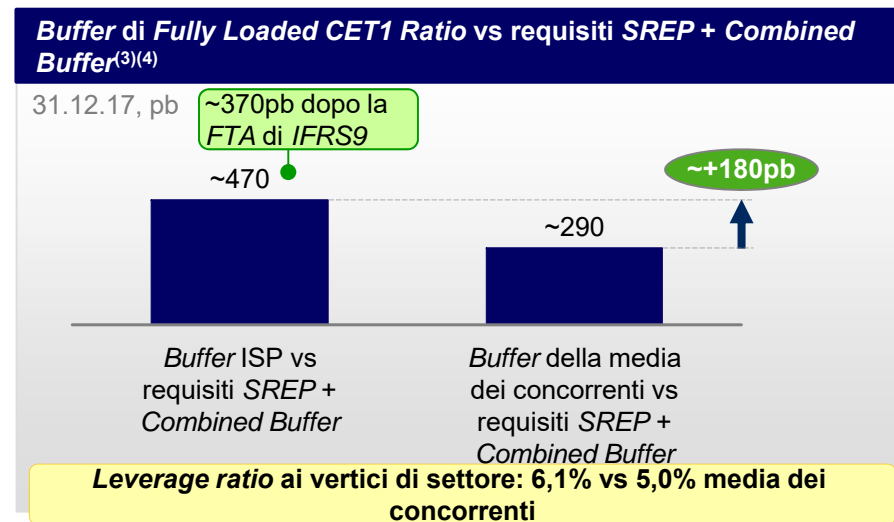
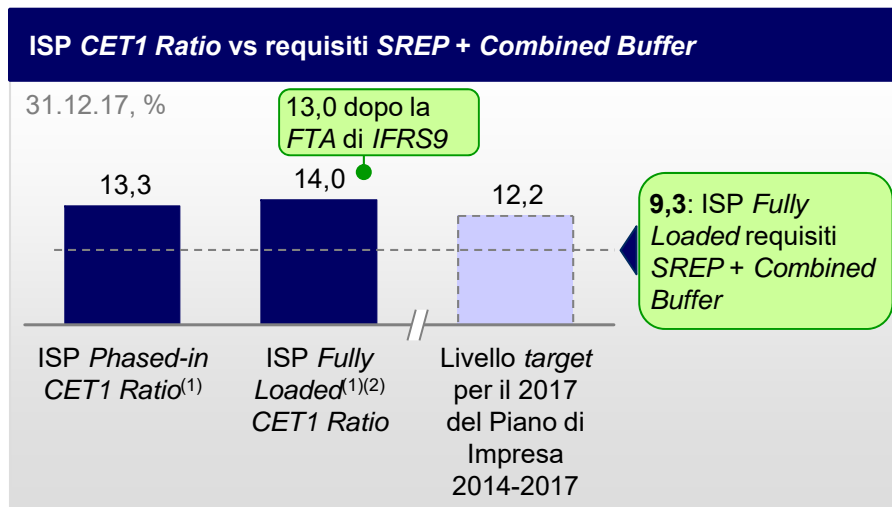
(4) Rettifiche nette su crediti/Impieghi a clientela

(5) Includendo il contributo al CE di certe attività e passività delle due ex Banche Venete

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori



# Patrimonializzazione e solidità di bilancio già ai vertici di settore ulteriormente rafforzate



(1) Includendo le componenti relative all'acquisizione di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e il contributo pubblico cash a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete

(2) Pro-forma Basilea 3 a regime (sulla base dei dati di bilancio al 31.12.17 e considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento dell'avviamento/Rettifiche nette su crediti/contributo pubblico cash di €1.285mln – esente da imposte – a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse)

(3) Calcolato come la differenza tra il Fully Loaded CET1 Ratio vs i requisiti SREP + Combined Buffer; solo banche leader in Europa che hanno comunicato il loro requisito SREP

(4) Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea e Santander al 31.12.17; BNP Paribas e Société Générale al 30.9.17; BPCE, Commerzbank, Crédit Agricole Group e UniCredit al 30.6.17. I dati potrebbero essere parzialmente non confrontabili a causa di differenti ipotesi sottostanti le stime. Fonte: Investors' Presentations, Comunicati stampa, Conference Call e dati di bilancio

(5) Attivi di proprietà stanziabili (inclusi attivi dati a collaterale e esclusi attivi stanziabili ricevuti a collaterale) e cassa e depositi presso le Banche centrali

(6) Attivi stanziabili disponibili (esclusi attivi dati a collaterale e inclusi attivi stanziabili ricevuti a collaterale), al netto di haircut; Includi cassa e depositi presso le Banche centrali

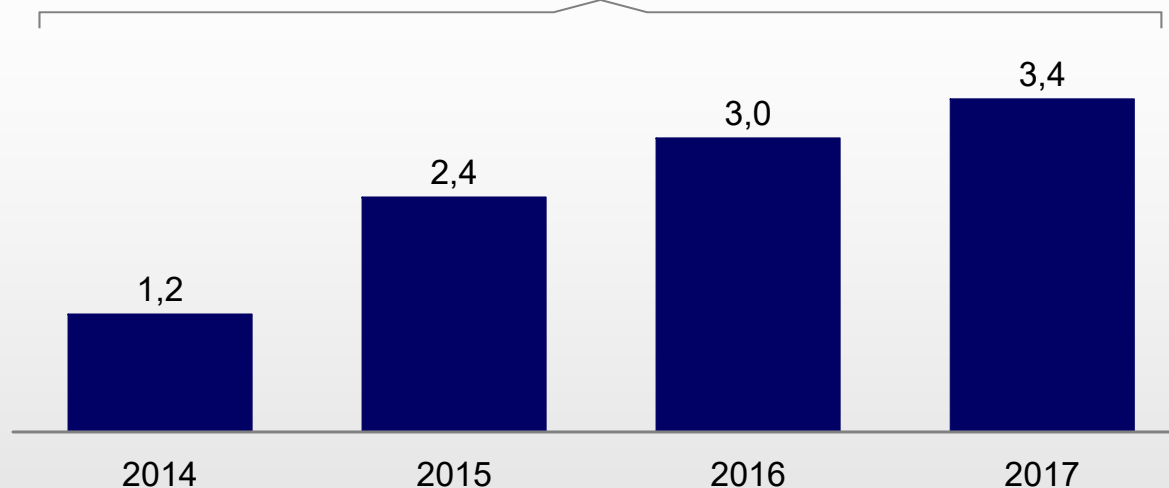
Nota: Impatti FTA di IFRS9 provvisori

# ISP ha conseguito l'obiettivo di distribuzione di €10mld di dividendi *cash* cumulati

## Evoluzione dividendi *cash*

€ mld

€10mld di dividendi *cash* cumulati nell'orizzonte del Piano di Impresa 2014-2017



DPS ordinaria  
€

0,07

0,14

0,18

0,20

DPS risparmio  
€

0,08

0,15

0,19

0,21

Confermata come priorità strategica la remunerazione degli Azionisti con dividendi *cash* sostenibili

# Agenda

---

Messaggi chiave e sintesi del Piano di Impresa 2018-2021

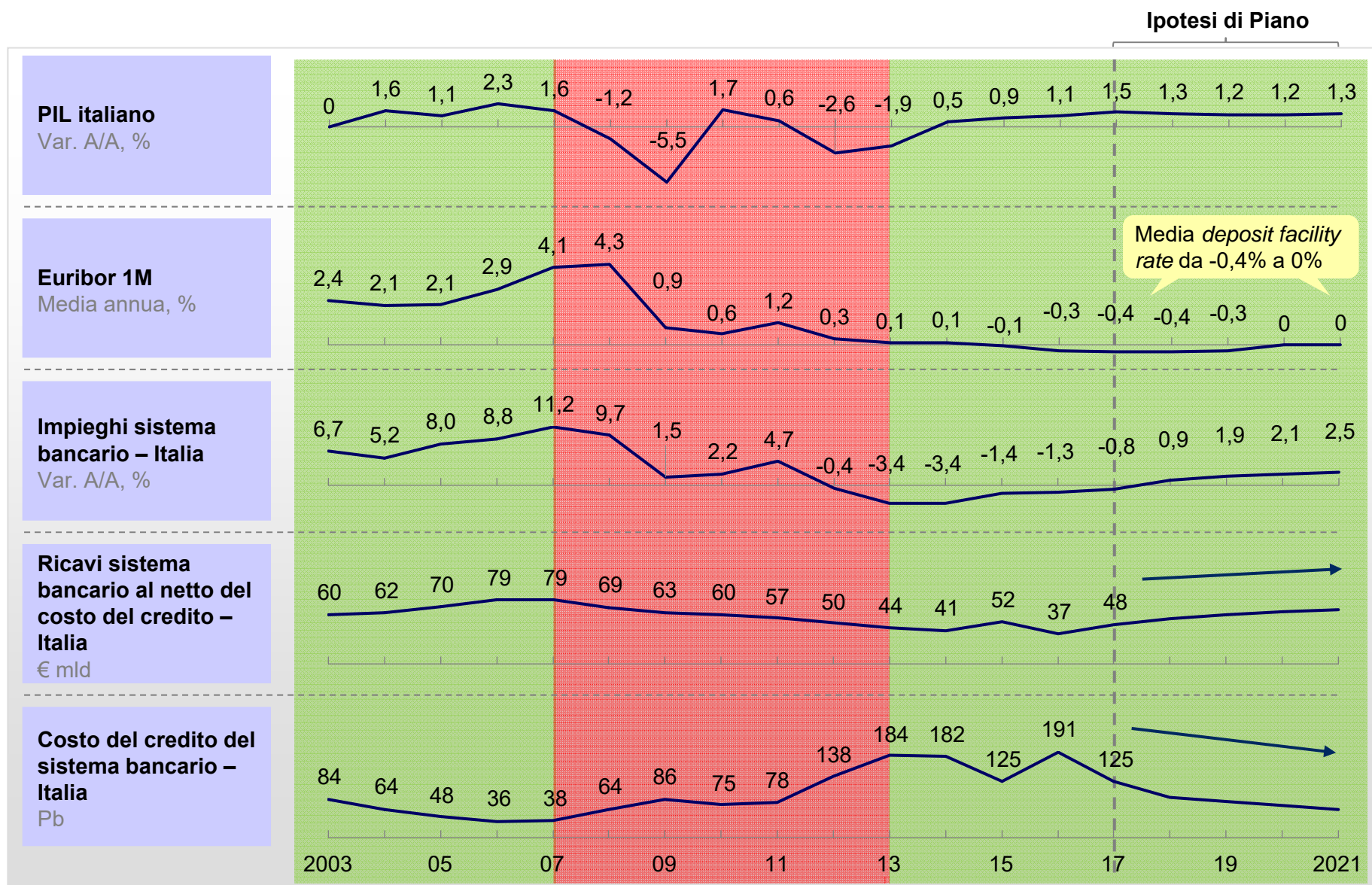
Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo

**Ben posizionati per cogliere opportunità di crescita**

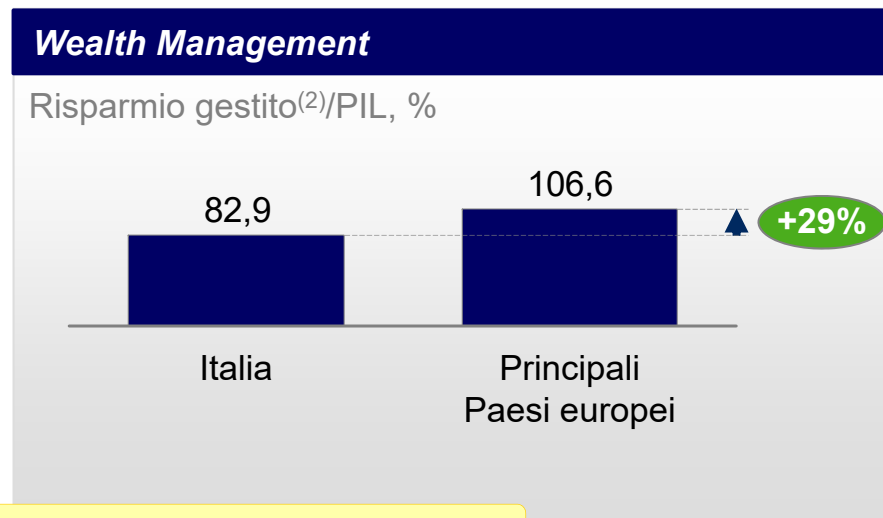
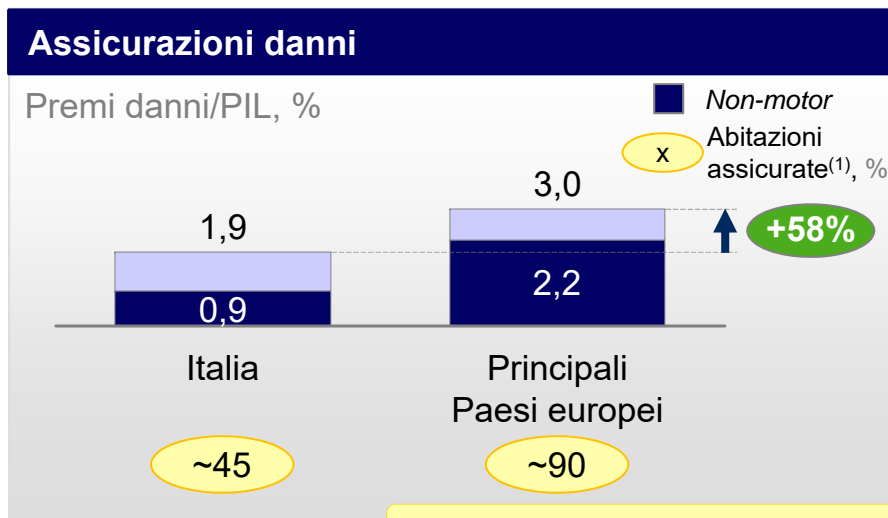
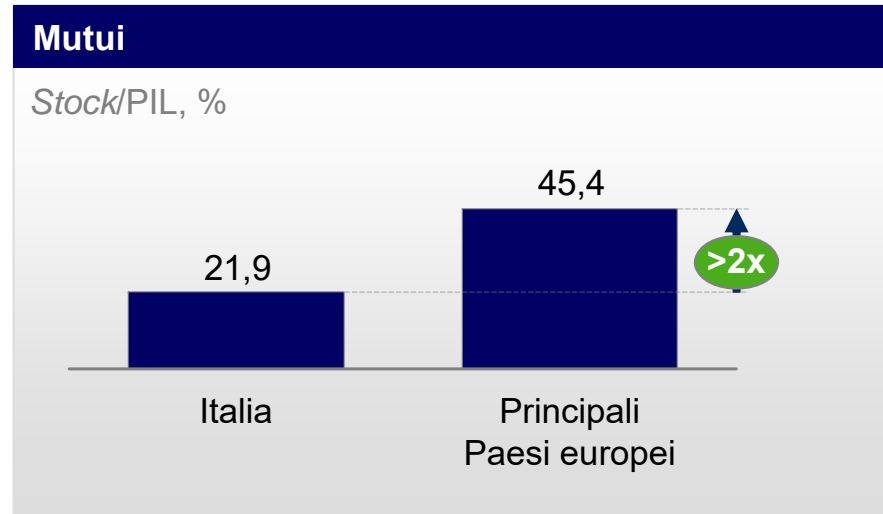
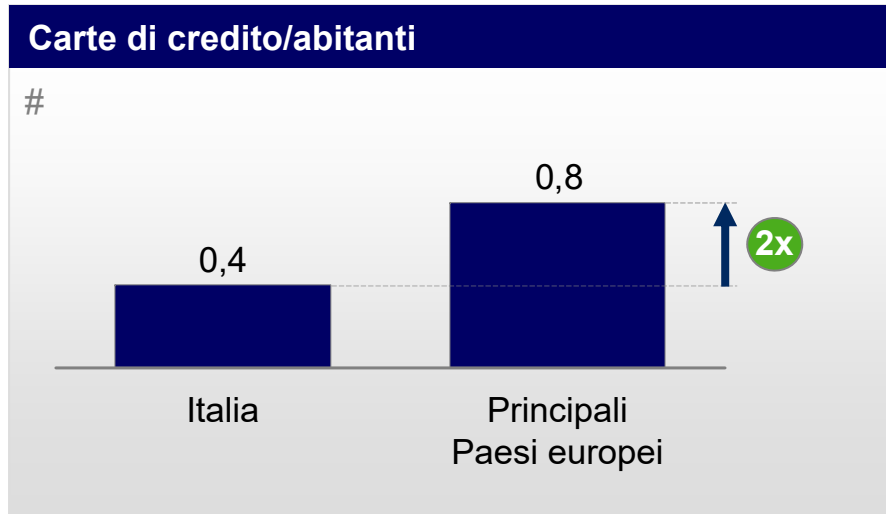
La formula del Piano di Impresa 2018-2021: continuare a fare leva sulla nostra eccellente Delivery machine

Conclusioni

# Il Piano di Impresa considera uno scenario di crescita moderata in Italia e uno scenario conservativo sui tassi di interesse



# Il mercato bancario e quello assicurativo italiano hanno un elevato potenziale di crescita dei ricavi



**ISP beneficerà dell'evoluzione del mercato grazie alla sua elevata quota di mercato nel *Wealth Management* e sui mutui**

(1) Case private coperte da assicurazione danni. Il campione include Francia, Germania e Gran Bretagna

(2) Include fondi comuni, fondi pensione (stock) e riserve tecniche assicurazione vita













Nota: "Principali Paesi europei" include Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna

Fonte: Banche centrali e associazioni di categoria. Dati 2016

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

- Quota di mercato<sup>(1)</sup> >10%
- Quota di mercato<sup>(1)</sup> tra 5% e 10%
- Quota di mercato<sup>(1)</sup> <5%



Principali paesi		PIL reale CAGR 17-21, %
 <b>VUB Banka<sup>(2)</sup></b> Slovacchia		3,4
 <b>Privredna Banka Zagreb, Veneto Banka Croazia</b> Croazia		2,6
 <b>CIB Bank</b> Ungheria		2,5
 <b>Banca Intesa Beograd</b> Serbia		2,6
 <b>Bank of Alexandria</b> Egitto		5,2
 <b>ISP Bank</b> Slovenia		2,7
 <b>ISP Bank</b> Albania		3,7
 <b>ISP Banka</b> Bosnia ed Erzegovina		3,0
 <b>ISP Bank</b> Romania		3,7
 <b>Banca Intesa</b> Russia		2,0
 <b>Moldovan Eximbank</b> Moldavia		3,8
 <b>Penghua, Qingdao, Yi Tsai</b> Cina		6,1

(1) Quota di mercato su totale attivi al 30.9.17  
 (2) Presente anche in Repubblica Ceca

# ISP ben posizionata per beneficiare di uno scenario economico positivo





# Agenda

---

Messaggi chiave e sintesi del Piano di Impresa 2018-2021

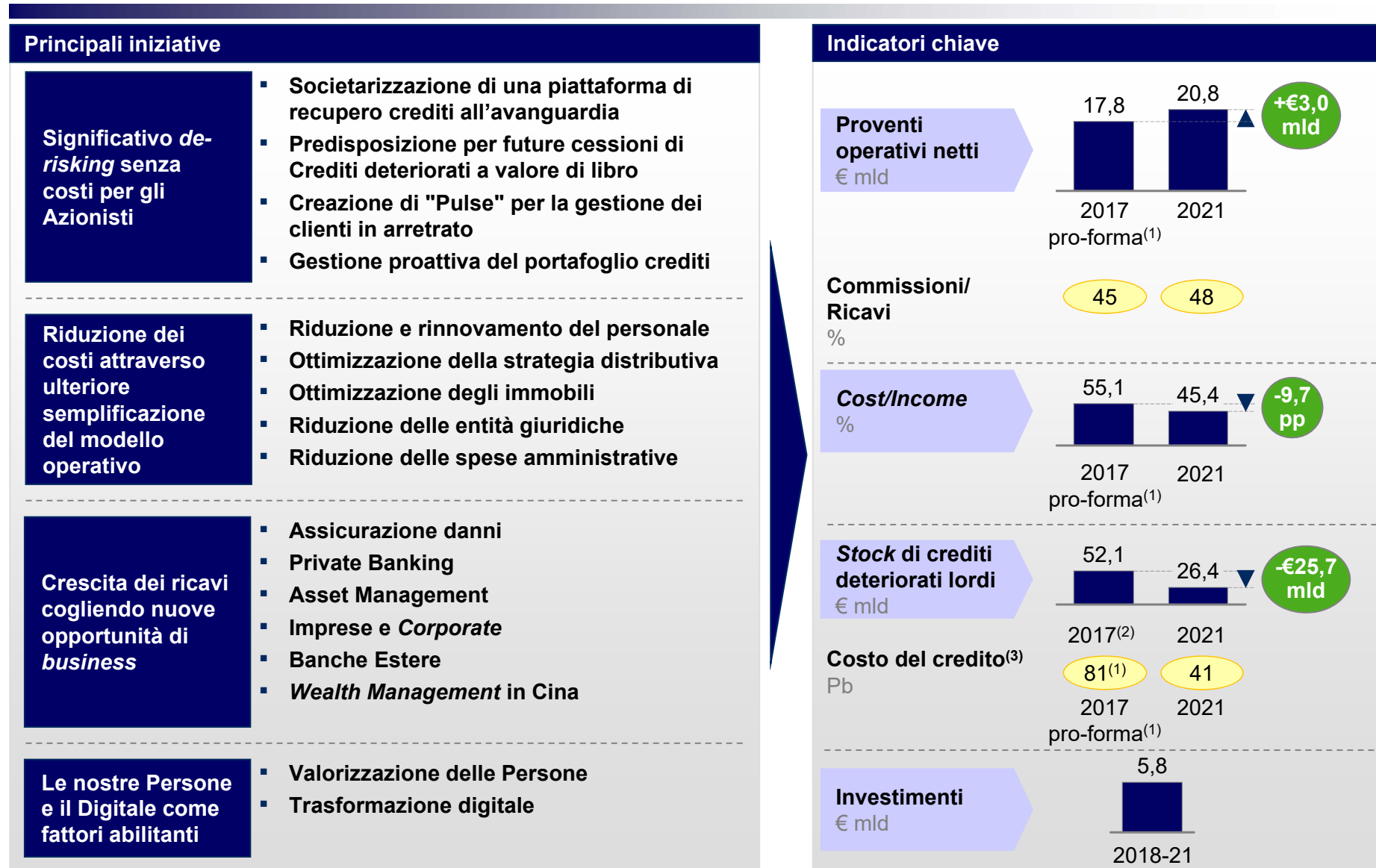
Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo

Ben posizionati per cogliere opportunità di crescita

**La formula del Piano di Impresa 2018-2021: continuare a fare leva sulla nostra eccellente Delivery machine**

Conclusioni

# I pilastri del nostro Piano di Impresa: iniziative mirate a massimizzare la creazione di valore



(1) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller  
 (2) Includendo le due ex Banche Venete  
 (3) Rettifiche nette su crediti/impieghi a clientela

# Tutte le iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Le nostre Persone e il Digitale

1



**Significativo *de-risking***

2



Riduzione dei costi

3



Crescita dei ricavi

**Significativo *de-risking* senza costi per gli Azionisti**

1A



Societarizzazione di una piattaforma di recupero crediti all'avanguardia

1B



Predisposizione per future cessioni di Crediti deteriorati a valore di libro

1C



Creazione di "Pulse" per la gestione dei clienti in arretrato

1D



Gestione proattiva del portafoglio crediti

1A

Significativo de-risking senza costi per gli Azionisti

## Societarizzazione di una piattaforma di recupero crediti all'avanguardia

## Iniziative

## Piattaforma di recupero crediti all'avanguardia

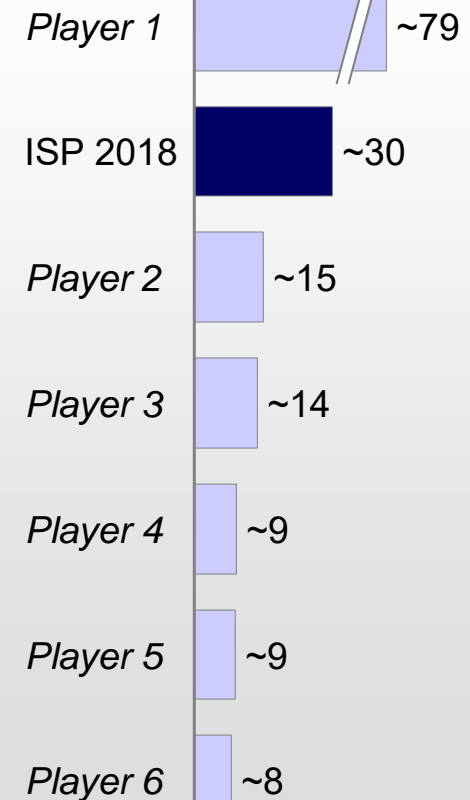
- Ulteriore **rafforzamento** della **piattaforma di servicing** grazie a **investimenti** nella **qualità dei dati** e **sistemi IT** (€30mln capex IT) e **personale aggiuntivo**
- **Trasferimento della piattaforma di servicing** in una **NewCo**, incluse le attività di recupero (credito ordinario e *leasing*) e la *Re.O.Co.*<sup>(1)</sup>
- **Possibile partnership** con un **operatore industriale** al fine di migliorare la **performance dell'attività di recupero** mediante l'adozione di *best practice* internazionali

## Diversificazione dei servizi

- **Estensione delle attività principali:**
  - Avendo come obiettivo **investitori finanziari, banche di piccole/medie dimensioni e clienti industriali** per portafogli di *Imprese e Corporate*
  - Facendo leva sulle **competenze di negoziazione e immobiliari** della Capital Light Bank
- Introduzione di servizi di consulenza su **patrimonio immobiliare/ristrutturazioni aziendali**

## Classifica dei servicer di Crediti deteriorati in Italia

Crediti deteriorati lordi gestiti 1sem.17, € mld



(1) Real Estate Owned Company

Fonte: "The Italian NPL Market", PwC. Non include operazioni/integrazioni avvenute nel 2sem.17

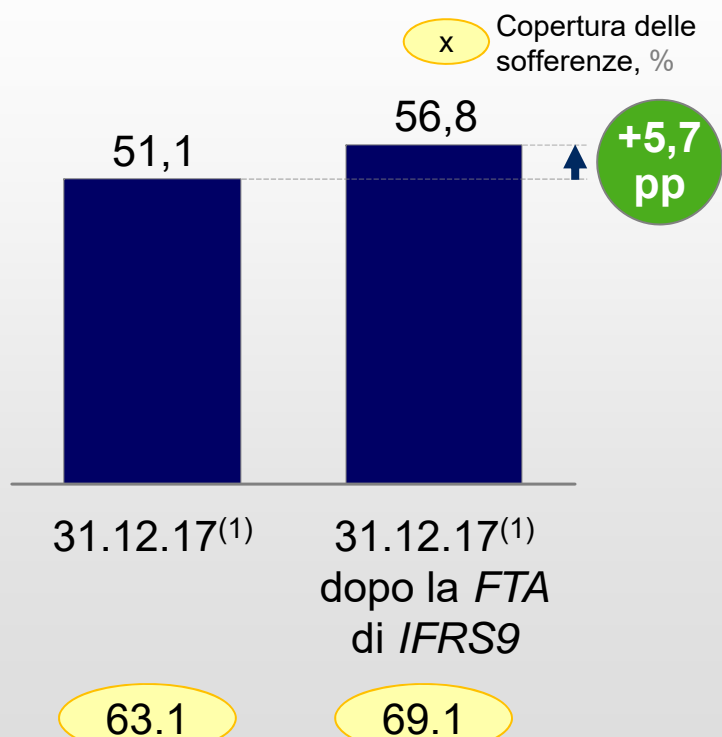
1B

Significativo de-risking senza costi per gli Azionisti

## Predisposizione per future cessioni di Crediti deteriorati a valore di libro

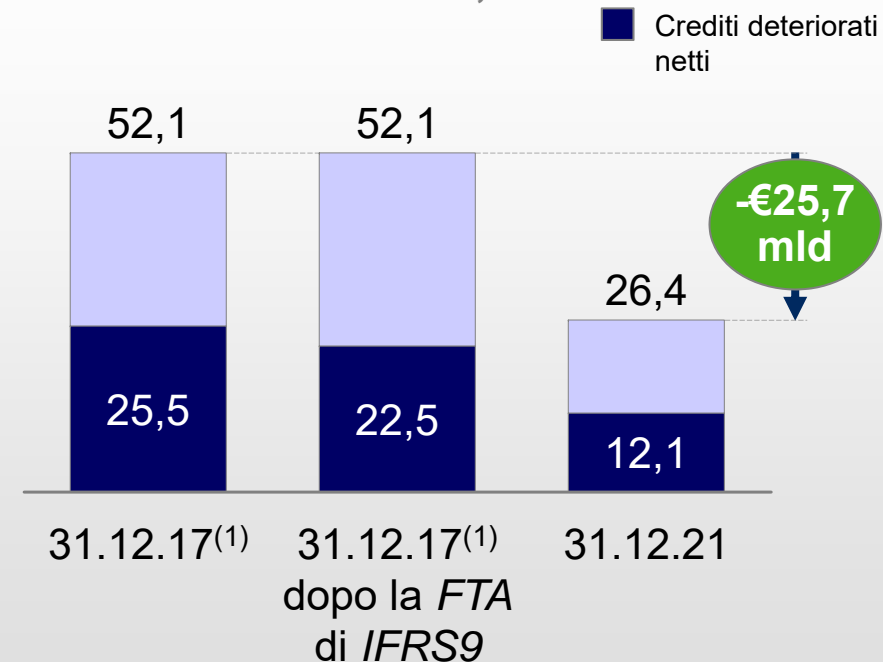
### Significativo aumento della copertura dei Crediti deteriorati...

Copertura dei crediti deteriorati, %



### ...volto al facilitarne la riduzione dello stock

Crediti deteriorati lordi, € mld



**L'aumento del grado di copertura consente ampia flessibilità nella strategia di de-risking sia mediante cessioni sia tramite una gestione interna più aggressiva**

(1) Includendo le componenti relative all'acquisizione di certe attività e passività delle due ex Banche Venete  
Note: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori

# 1C "Pulse": una svolta nella gestione dei clienti in arretrato

## Iniziative



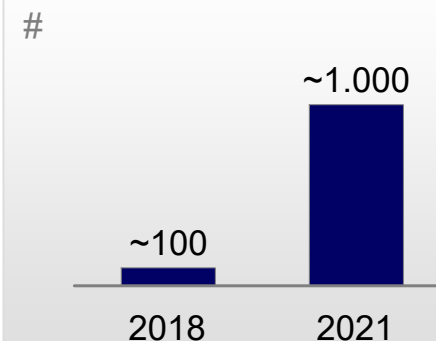
### Creazione di un hub centrale

- Creazione di un'unità interna dedicata alla **gestione degli impagati ai primi stadi** per i portafogli *retail*, centralizzando tutte le attività attualmente svolte nelle filiali:
  - **Strategia multi-canale di contatto** con i clienti (es., *call center*, canali digitali)
  - Focus sia su **sollecitazione pagamenti** che **rinegoziazione/ristrutturazione**
  - **Rafforzamento delle competenze delle persone** attraverso formazione digitale e piani di incentivazione dedicati

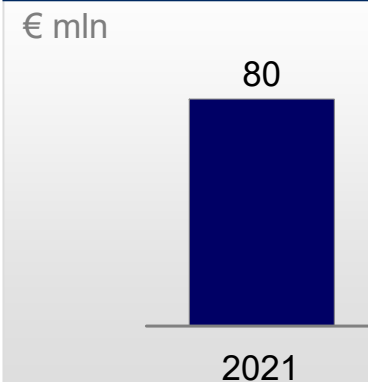
### Estensione a terzi

- **Estensione delle attività principali:**
  - Avendo come obiettivo **banche di piccole/medie dimensioni** e **settori non-bancari** (es., *utility*)
  - Facendo leva sul *know-how* nella **rinegoziazione dei termini di pagamento**
- Possibile **partnership** con un **operatore industriale**, per **umentare l'attrattività** di "Pulse" nel momento in cui le altre banche selezionano il proprio *outsourcer*

## Persone impiegate nell'Unità



## Contributo addizionale<sup>(1)</sup> al Risultato lordo di Gruppo



(1) Rettifiche nette su crediti e Commissioni

1D

Significativo de-risking senza costi per gli Azionisti

# Rafforzamento della gestione proattiva del portafoglio crediti

## Iniziative

### Gestione del credito 2.0

- Estensione delle attività di **gestione proattiva del credito** (a guida CLO) per le Imprese tramite:
  - Rafforzamento delle **unità dedicate** (200 persone addizionali)
  - Adeguamento del processo per gestire anche **crediti in bonis** (portafogli *Stage 1* e *Stage 2* di IFRS9)
- Implementazione di una **nuova gamma di prodotti di rinegoziazione/ristrutturazione** per le Imprese

### Restructuring Farm 2.0

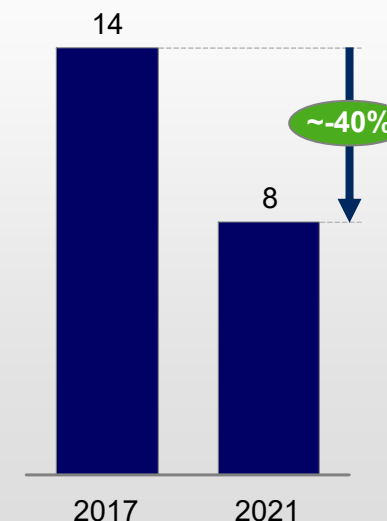
- Rafforzamento della **Restructuring Farm**<sup>(1)</sup> all'interno dell'area CLO con focus sulle **Imprese di medie e grandi dimensioni** tramite:
  - Aggiunta di ulteriori 100 persone
  - Progressiva espansione da casi di ristrutturazione su larga scala a situazioni di **medie dimensioni** e **pre-ristrutturazione**
- Copertura attiva delle **nuove categorie di investitori** specializzati su "**distressed**", pronti a investire nel mercato italiano **oltre €3mld** di "denaro fresco" su **situazioni critiche**

### Active Credit Portfolio Steering

- Creazione di un'**unità dedicata** all'interno dell'area CFO che agisca come catalizzatore per le attività di **Active Credit Portfolio Management**, supportando le Divisioni nella gestione proattiva del portafoglio verso un migliore **profilo di rischio-rendimento** tramite:
  - **Strategie creditizie** più mirate
  - **Gestione** più **dinamica** del **portafoglio crediti**, sia in bonis sia deteriorati

## Inadempienze probabili lorde di Imprese/Corporate

€ mld



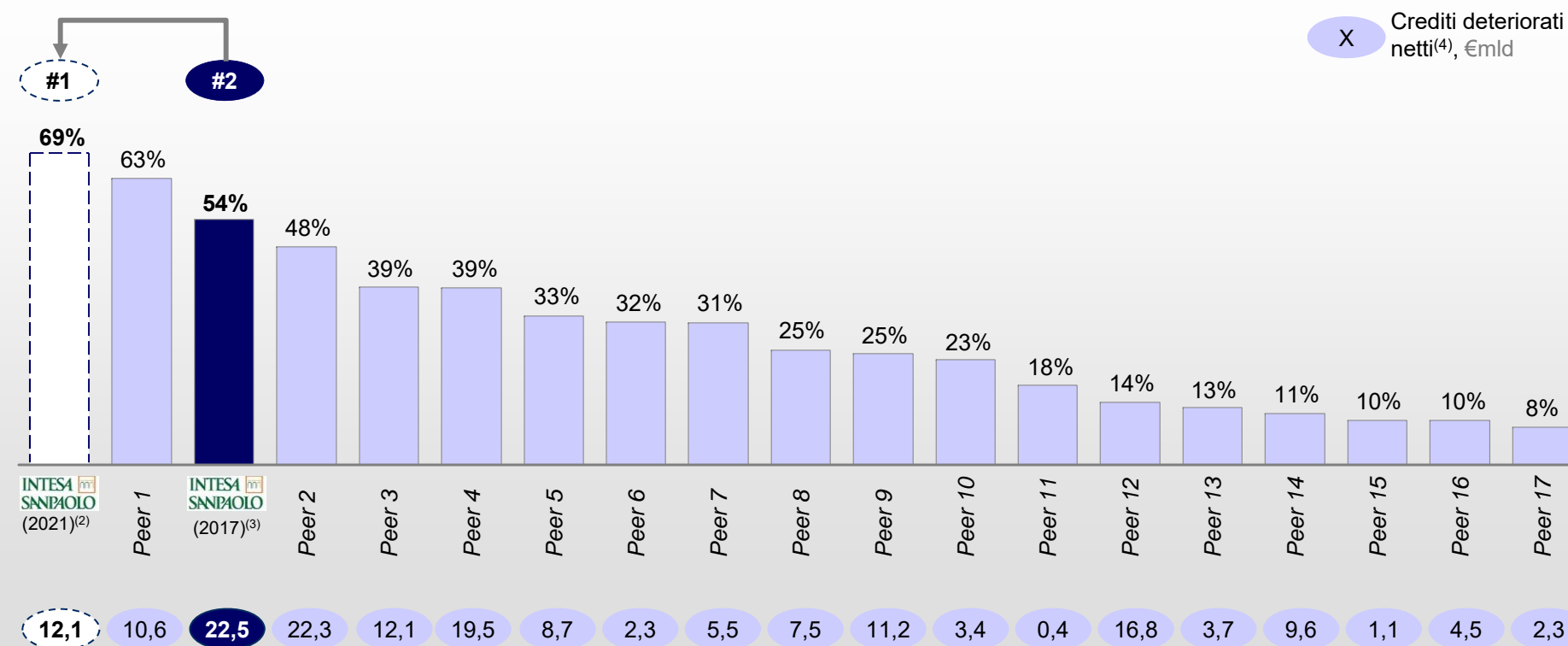
(1) Team interno di Credit Transformation Solutions

Significativo de-risking senza costi per gli Azionisti

# 1 Il miglior profilo di rischio in Europa in termini di attivi illiquidi

## Concorrenti Europei ordinati per profilo di rischio complessivo

CET1 Fully Loaded/Totale attivi illiquidi, Ultimi dati disponibili<sup>(1)</sup>, %



(1) Totale attivi illiquidi include Crediti deteriorati netti, attivi riposseduti netti, attivi di Livello 2 e di Livello 3. CET1 Fully Loaded al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17), incidenza dei Crediti deteriorati netti e Crediti deteriorati netti al 30.9.17 (BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17, Crediti deteriorati di Barclays calcolati considerando l'incidenza dei crediti deteriorati al 31.12.16 e gli Impieghi a clientela al 30.9.17; BNP Paribas, Crédit Agricole Group, HSBC e Lloyd Banking Group al 30.6.17), attivi riposseduti netti al 30.9.17, attivi di Livello 2 e Livello 3 al 30.6.17 (Nordea al 31.12.17)

(2) Assumendo attivi riposseduti netti, attivi di Livello 2 e di Livello 3 costanti

(3) CET1 Fully Loaded e Crediti deteriorati netti al 31.12.17 dopo la FTA di IFRS9 (dati provvisori), attivi riposseduti netti al 30.9.17, attivi di Livello 2 e di Livello 3 al 30.6.17. I Crediti deteriorati netti includono le due ex Banche Venete

(4) BBVA, Deutsche Bank, ING, Nordea, Santander e UBS al 31.12.17; BPCE, Commerzbank, Credit Suisse, Standard Chartered, Société Générale e Unicredit al 30.9.17; BNP Paribas, Crédit Agricole Group, HSBC e Lloyd Banking Group al 30.6.17; Crediti deteriorati di Barclays calcolati considerando l'incidenza dei crediti deteriorati al 31.12.16 e gli Impieghi a clientela al 30.9.17



# Tutte le iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Le nostre Persone e il Digitale

1



Significativo *de-risking*

2



Riduzione dei costi

3



Crescita dei ricavi

## Riduzione dei costi attraverso ulteriore semplificazione del modello operativo

2A



Riduzione e rinnovamento del personale

2B



Ottimizzazione della strategia distributiva

2C



Ottimizzazione degli immobili

2D



Riduzione delle entità giuridiche

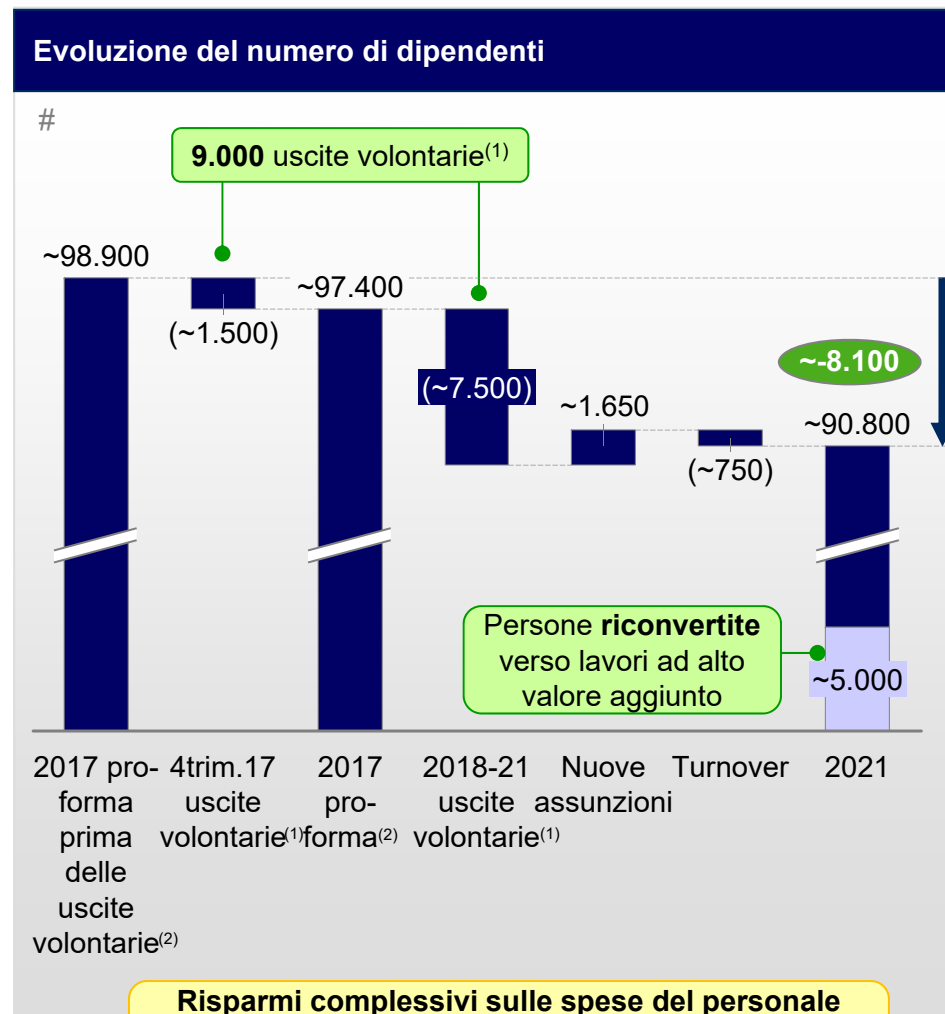
2E



Riduzione delle spese amministrative

# Importante riduzione e rinnovamento del personale (1/2)

Iniziative	
Uscite volontarie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accordo con le Organizzazioni Sindacali firmato a fine 2017 per complessive <b>9.000 uscite volontarie<sup>(1)</sup></b> entro giugno 2020, di cui:               <ul style="list-style-type: none"> <li>~1.500 al 31.12.17</li> <li>~3.300 aggiuntive entro il 31.12.18</li> </ul> </li> </ul>
Nuove assunzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Assunzione di almeno 1.650 risorse</b> per supportare la crescita del <i>core business</i> e favorire il ricambio generazionale</li> </ul>
Riconversione del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancio di un'<b>iniziativa dedicata (Proactive HR "In-Placement")</b> per <b>riconvertire</b> almeno <b>~5.000 persone</b> verso <b>attività a maggiore valore aggiunto</b></li> </ul>
Nuovo contratto di "lavoro misto"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione graduale del nuovo <b>contratto di "lavoro misto"</b> con presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona (uno subordinato <i>part-time</i> e uno autonomo da consulente finanziario)</li> </ul>



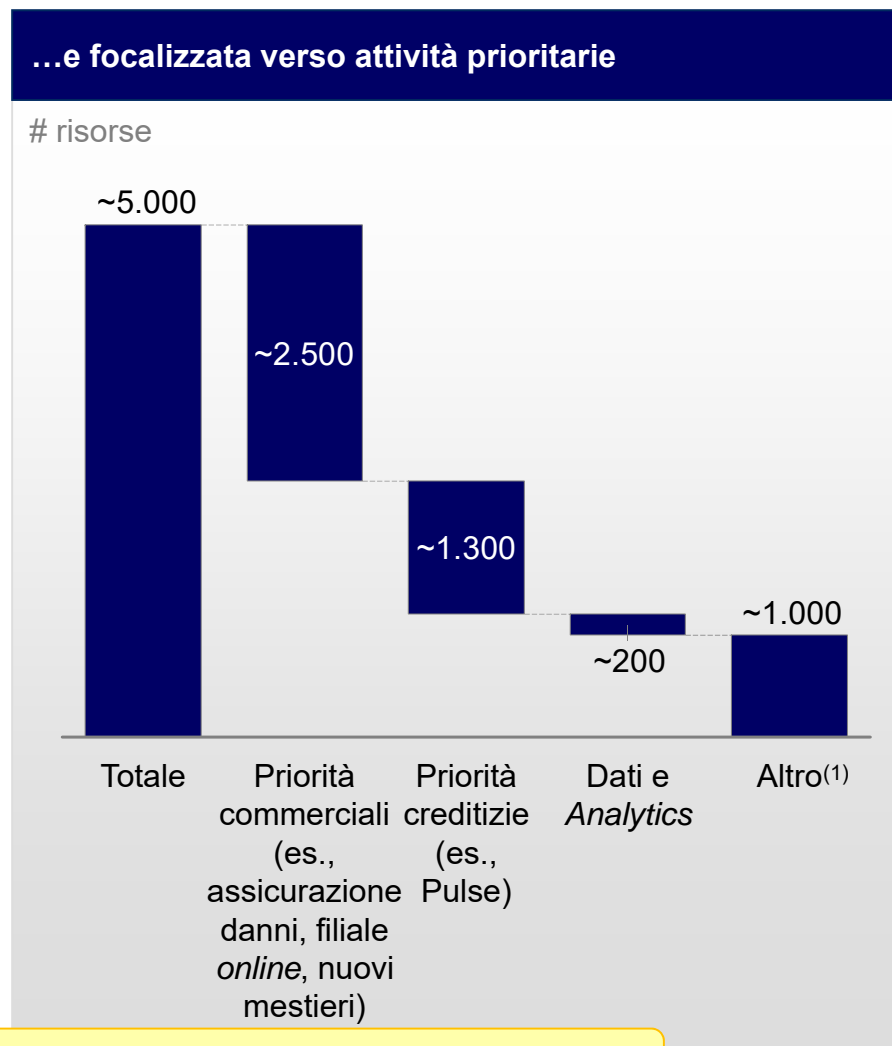
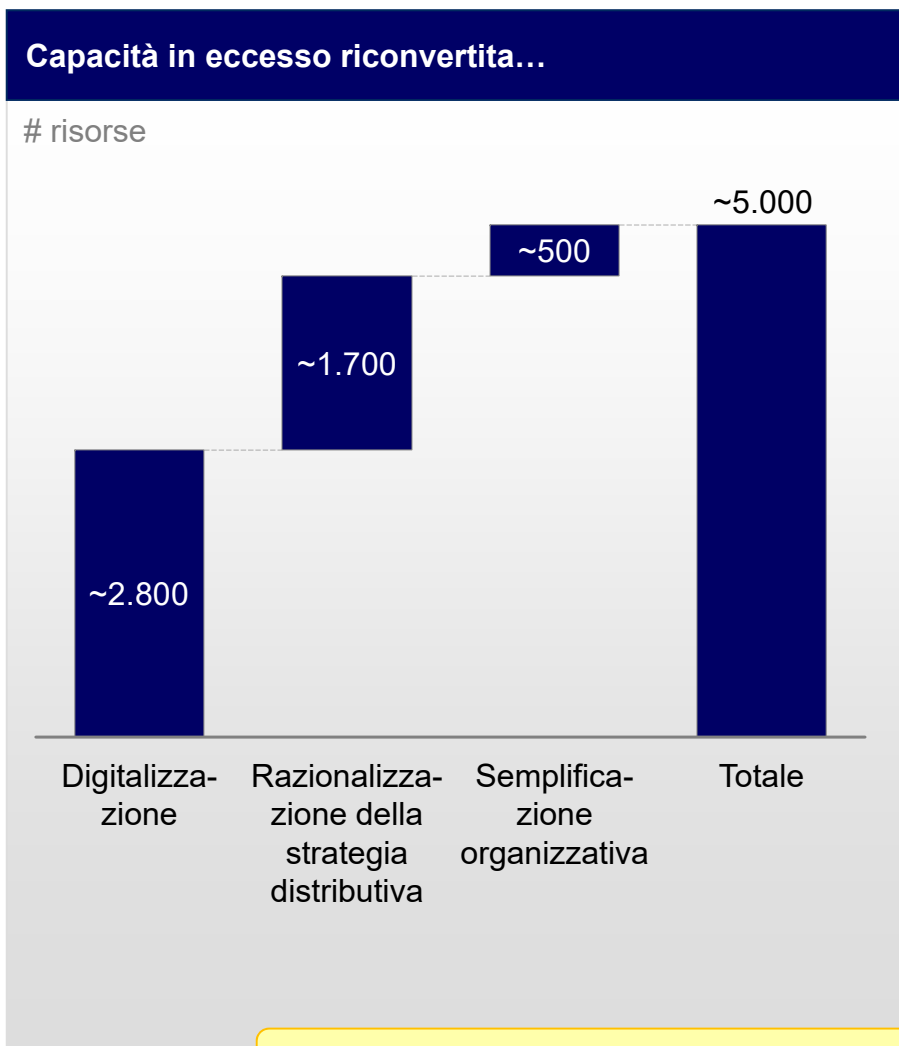
**Risparmi complessivi sulle spese del personale relativi alle uscite volontarie di ~€675mln all'anno a regime (a partire dal 2021)**

(1) Costi completamente spesi nel 4trim.17  
 (2) Includendo Banque Morval e Eximbank (Moldavia)

2A

Riduzione dei costi attraverso ulteriore semplificazione del modello operativo

## Importante riduzione e rinnovamento del personale (2/2)



**Ancora una volta, ISP vuole riassorbire la capacità in eccesso su nuove iniziative**

(1) Attraverso una gestione efficiente del turnover in seguito alle uscite volontarie con focus principale sulla riallocazione delle risorse su altre iniziative commerciali, creditizie ed operative

## Iniziative

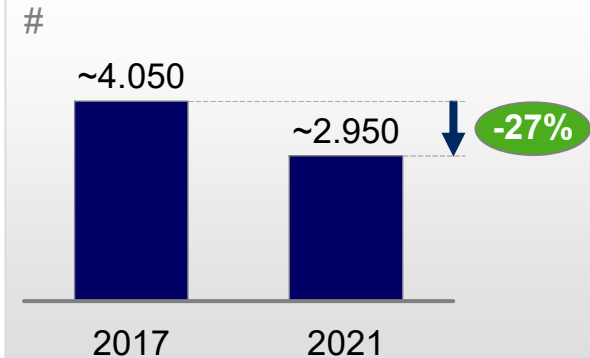
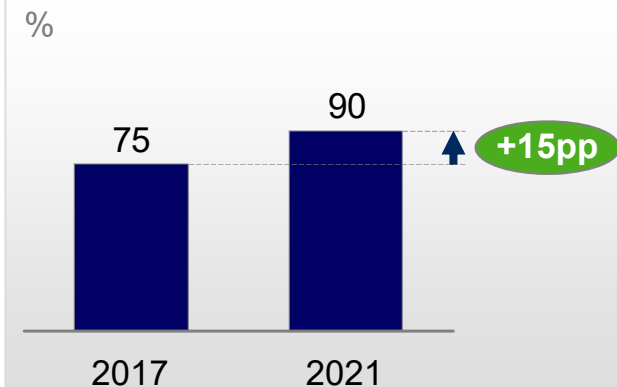
## Ottimizzazione delle filiali

- **Chiusura** di ulteriori ~1.100<sup>(1)</sup> filiali:
  - Facendo leva su **Banca 5** (ex “Banca dei Tabaccai”) e sulla nuova **piattaforma multi-canale** per garantire prossimità ai clienti
  - Utilizzando **strumenti proprietari** avanzati di ISP (es., *Advanced Analytics*) per ottimizzare la dicotomia tra prossimità e rischio di perdita della clientela

## Filiali multiformato

- Implementazione di una “**strategia retail multiformato**”, adattando i formati delle filiali in funzione delle esigenze locali:
  - **Orari di apertura** delle filiali basati su specificità dei diversi **micro-mercati** (“**Banca Estesa**”)
  - Aumento degli **eventi in filiale** per attrarre i **giovani**
  - Nuovo *layout* incentrato sul cliente, con **aree di benvenuto** e **spazi di co-working**
  - **Partnership con retailer** per soddisfare le esigenze **non bancarie** dei clienti in angoli dedicati nelle filiali

## Filiali retail in Italia

Popolazione italiana raggiunta<sup>(2)</sup>

(1) In aggiunta alle ~160 chiusure anticipate al 2sem.17

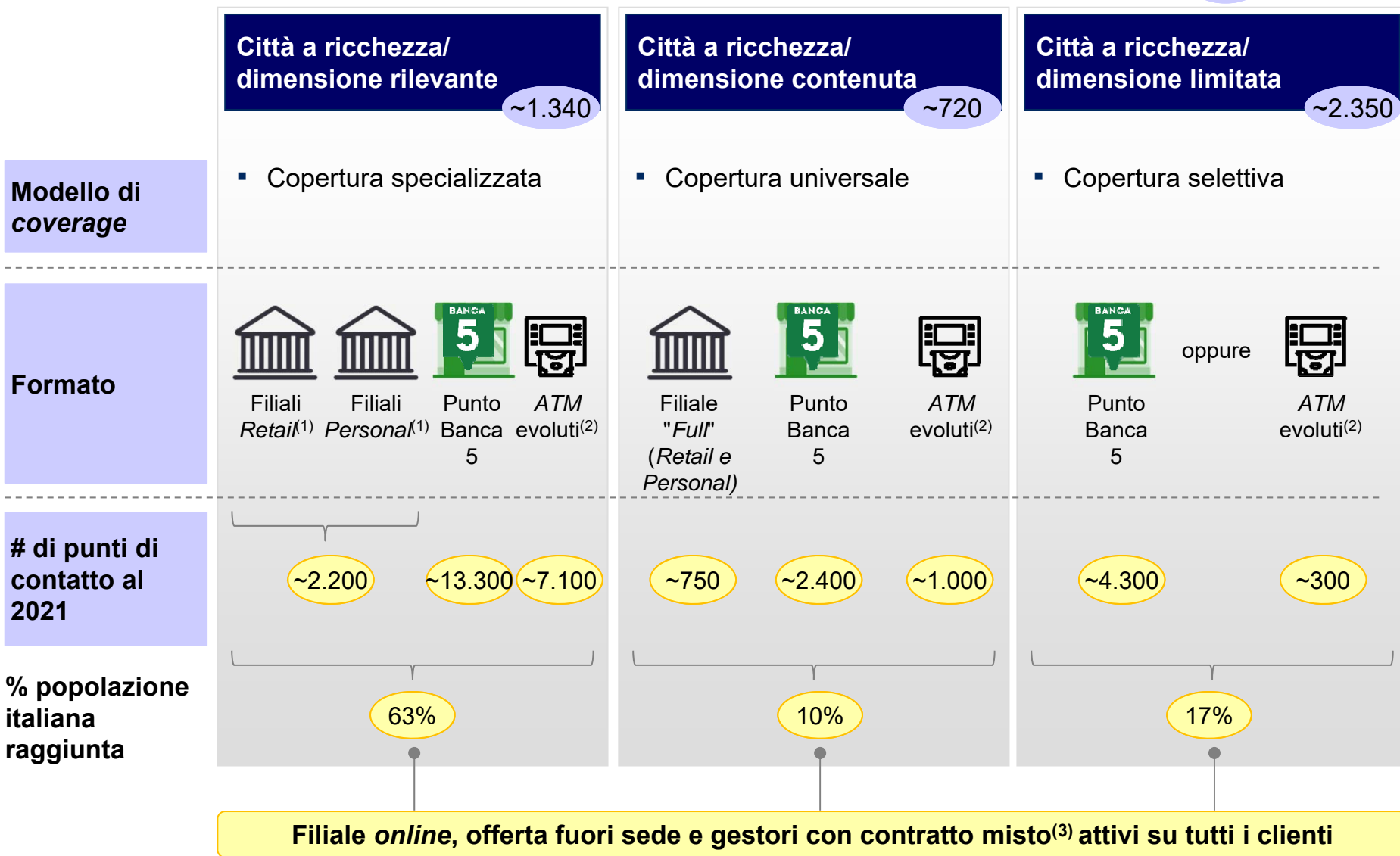
(2) Popolazione che abita nelle città italiane coperte da ISP

2B

Riduzione dei costi attraverso ulteriore semplificazione del modello operativo

Strategia distributiva: ulteriore ottimizzazione del modello di coverage (2/2)

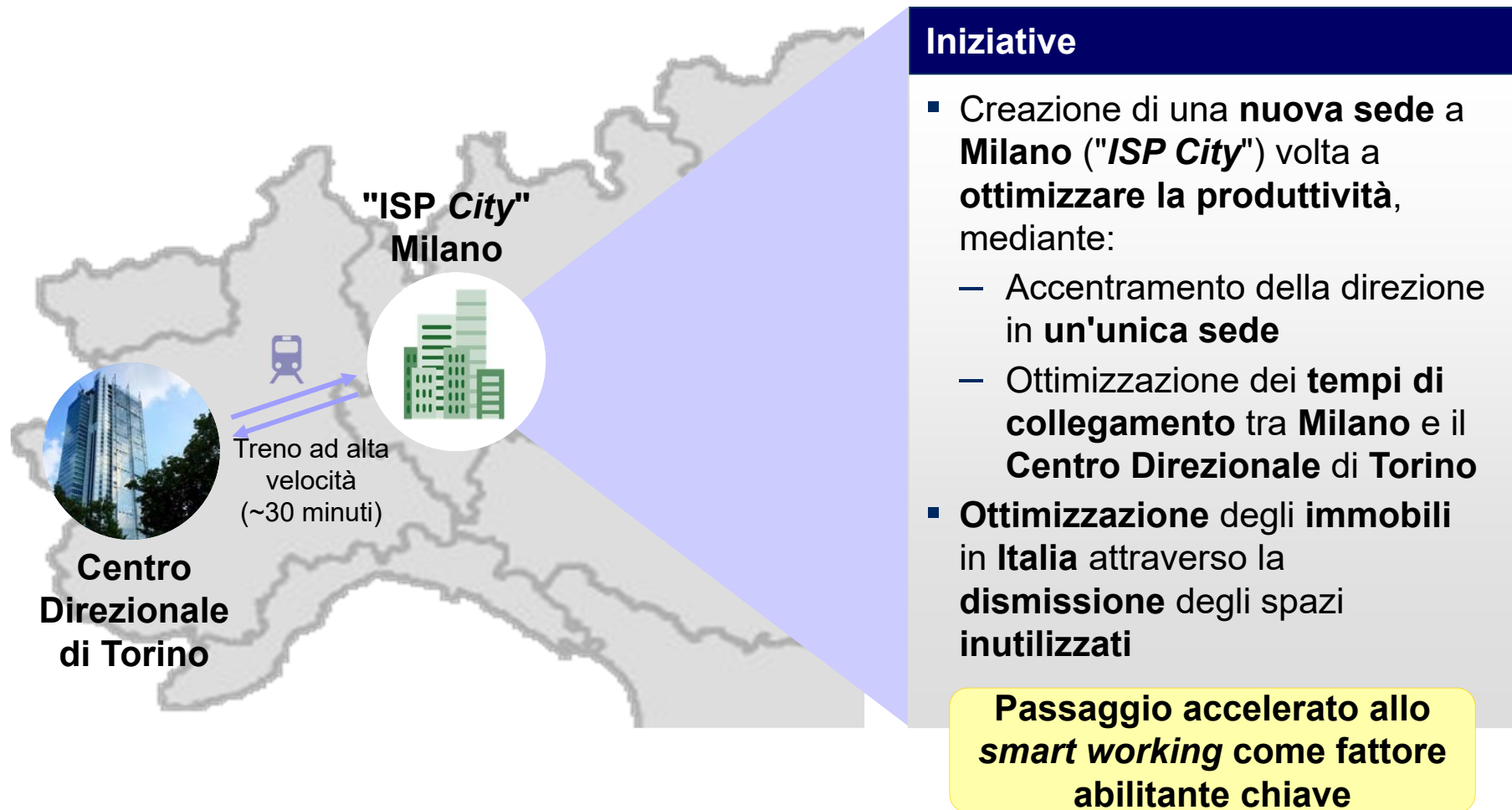
- # di città italiane



(1) Punti operativi – Includendo "Sportelli Retail" e "Distaccamenti Personal"

(2) ATM, MTA e Casse Self Assistite

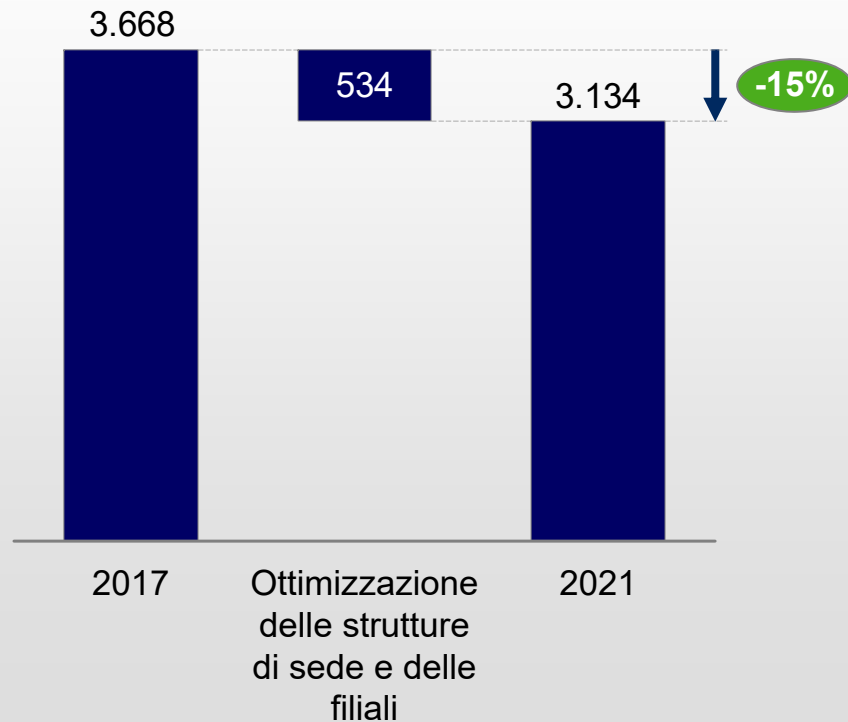
(3) Presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona (uno subordinato part-time e uno autonomo da consulente finanziario)



## Significativi benefici derivanti dalla strategia immobiliare

### Importante riduzione degli spazi...

Presenza fisica in Italia, '000 metri quadrati



### ...con significativi risparmi di costo

Costo degli immobili in Italia, € mln



## 2D Significativa riduzione delle entità giuridiche



- 12 entità giuridiche da incorporare nella Capogruppo
- Preservati i *brand* con maggior valore per il cliente



## Iniziative

## Linee guida aggiornate per la gestione dei costi

## Opex

- **Completa centralizzazione** degli acquisti e consolidamento/razionalizzazione delle **relazioni con i fornitori**
- **Estensione** delle **best practice** italiane a tutte le banche estere e alle due ex Banche Venete
- Focus su **spese di pubblicità, IT e spese di mobilità**

## Capex

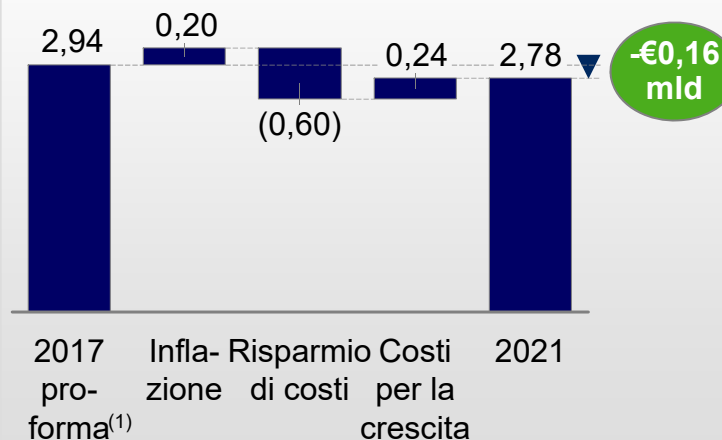
- Rigoroso **focus** degli investimenti sulle **priorità del Piano di Impresa**
- Ridisegno del **processo autorizzativo degli investimenti per massimizzare la responsabilizzazione** dei capi progetto

## Chief Cost Management Officer

- Creazione di un **Centro di Eccellenza** (unità dedicata) a livello di Gruppo per l'ottimizzazione dei costi, facendo leva sulle **best practice** in materia di gestione dei costi, del patrimonio immobiliare e degli acquisti

## Altre spese amministrative

€ mld



(1) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller  
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

# Tutte le iniziative contribuiscono alla creazione di valore

Le nostre Persone e il Digitale

1



Significativo *de-risking*

2



Riduzione dei costi

3



Crescita dei ricavi

Crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità di *business*

3A



Assicurazione  
danni

3B



Private  
Banking

3C



Asset  
Management

3D



Imprese e  
Corporate

3E



Banche  
Estere

3F



*Wealth Management*  
in Cina

3A

# Diventare il #1 nell'assicurazione *retail non-motor* in Italia (1/2)

## Iniziative

### Strategia distributiva

- Rafforzamento della **spinta commerciale** e dell'**efficacia** nelle **filiali** della **Banca dei Territori**, attraverso:
  - Introduzione di **~220 specialisti Tutela** a supporto delle filiali (polizze/giorno per filiale da 0,3 a ~3 nelle filiali pilota, in linea con il *target* al 2021)
  - **Piano di formazione dedicato** per **~30.000 persone**, di cui **~5.000 nel 2018**
  - Introduzione di un **significativo programma di incentivazione dedicato**
- Sviluppo di una **piattaforma digitale** in ottica "**open market**" per attrarre **clienti non-captive**

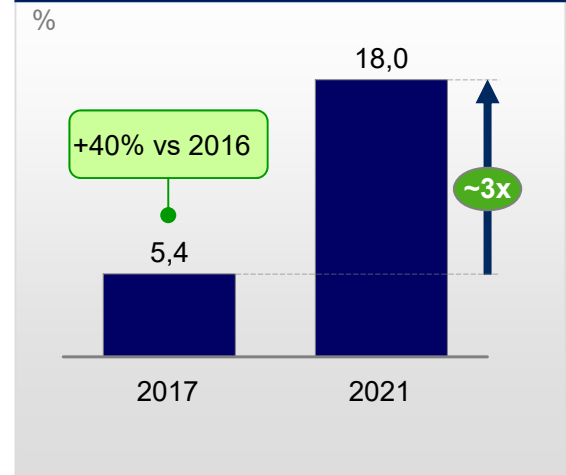
### Strategia di prodotto

- Forte focalizzazione sull'**offerta non-motor per retail/PMI**, cogliendo l'elevato potenziale del mercato italiano
- **Ampliamento** della **gamma prodotti** attraverso:
  - Creazione di un **portafoglio assicurativo digitale** per agevolare *cross-upselling* di prodotti *non-motor*
  - Lancio dell'offerta "**Salute e Benessere**"
  - Arricchimento dell'offerta per le **PMI** (es., consulenza sui rischi aziendali, *partnership* con i *broker*)
  - Introduzione di **prodotti specializzati per clienti ad alto reddito**

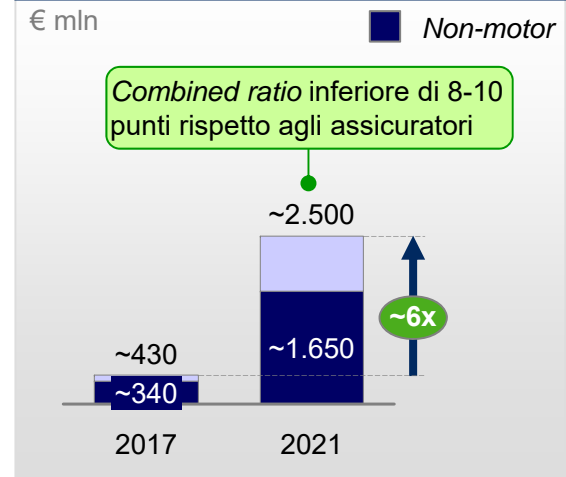
### Post-vendita e gestione dei sinistri

- Riduzione dei **tempi di liquidazione**, aumentando l'efficienza del processo (es., perizia da remoto, strumenti di *machine learning* per le valutazioni dei sinistri)
- Rafforzamento delle attività di **post-vendita** per far fronte ai volumi incrementali tramite:
  - Aumento della capacità di **~500 FTE**
  - **Innovazioni tecnologiche** e di **processo**

## Penetrazione assicurazione *non-motor* su clientela ISP



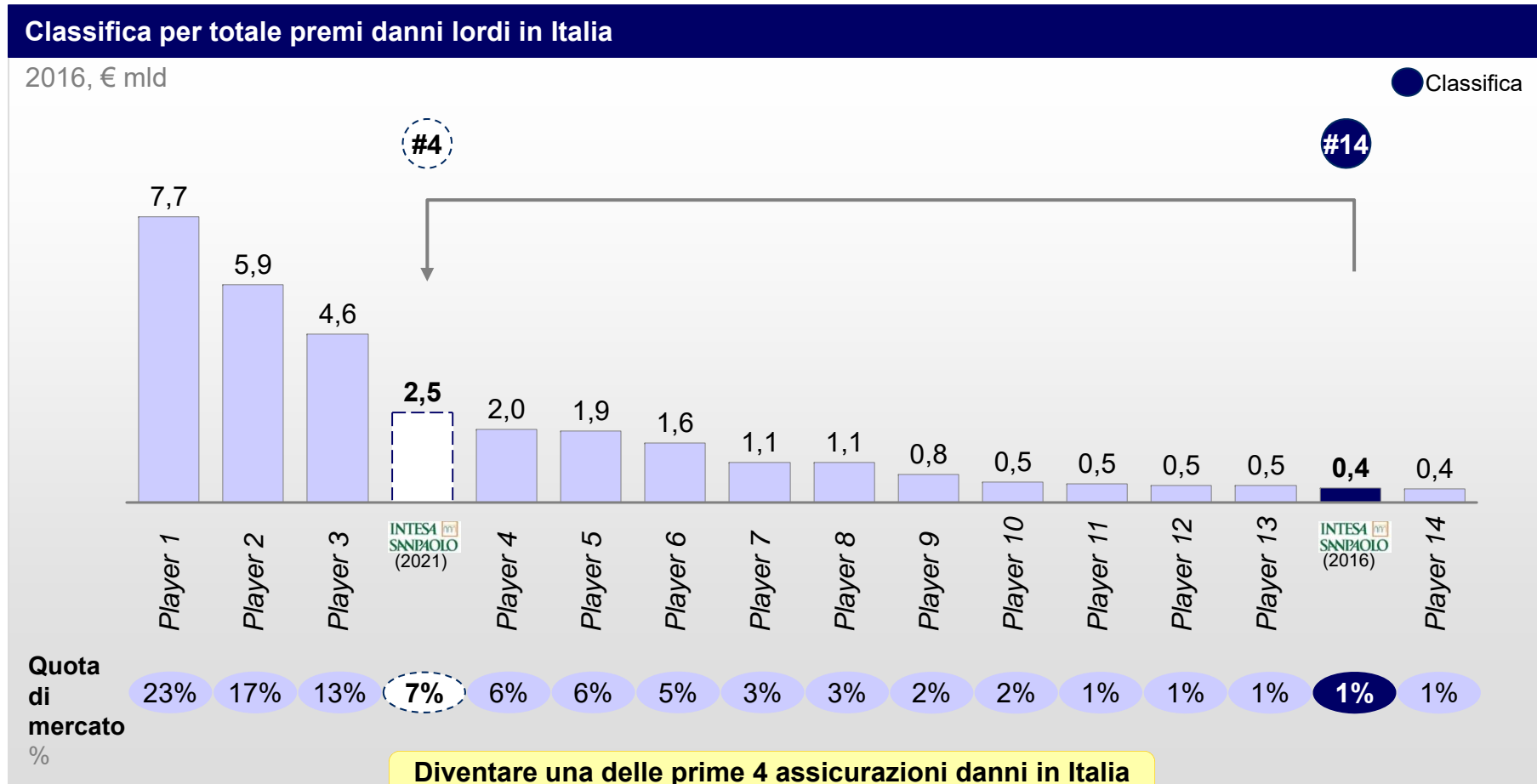
## Premi contabilizzati



3A

Crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità di business: Banca dei Territori e Insurance

# Diventare il #1 nell'assicurazione *retail non-motor* in Italia (2/2)















Nota: includendo società italiane; quando vengono incluse società straniere operanti in Italia, libere di fornire servizi (es., Zurich, AIG, HDI), ISP si classificherebbe al 17° posto  
Fonte: IVASS e ANIA

3A

Crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità di business: Banca dei Territori e Insurance

## Assicurazione danni retail: la *Delivery machine* di ISP di nuovo in azione

Fattori chiave	<i>Wealth Management</i> 2014-17	Crediti deteriorati 2016-17	Assicurazione danni BP 2018-21
Persone dedicate e competenti	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~5.900 <i>Private Banker</i> e Promotori finanziari</li> <li>~4.700 Gestori <i>Personal</i> riqualificati</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~800 persone in CLB</li> <li>~800 persone nella gestione proattiva del credito/gestione degli <i>NPL</i></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~220 specialisti Tutela</li> <li>~500 <i>FTE</i> per post-vendita e gestione dei reclami</li> <li>~30.000 persone di filiale formate</li> </ul>
Collaborazione cross-divisionale	 <ul style="list-style-type: none"> <li>BdT, Eurizon, Private Banking e Insurance</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>BdT, C&amp;IB, CLO e CLB</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>BdT e Insurance</li> </ul>
Investimenti in tecnologia, incentivi e comunicazione	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~€500mln</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~€200mln<sup>(1)</sup></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>~€300mln</li> <li>Rebranding delle filiali <i>retail</i> come filiali "Bancassurance"</li> </ul>
	<p>€93mld di flussi netti di Risparmio gestito, ben oltre l'obiettivo del Piano di Impresa</p> 	<p>Obiettivo 2019 di <i>NPL ratio</i> netto raggiunto con 2 anni di anticipo</p> 	<p>€2,5mld Premi lordi al 2021</p> 

(1) Relativi al periodo 2017-2019

## Consolidare la *leadership* nel *Private banking* in Italia e crescere su clienti internazionali e digitali

### Iniziative

#### Leadership in Italia

##### Modelli di servizio dedicati

- **Rete ISPB<sup>(1)</sup>**: sviluppo di **modelli di servizio dedicati** per clienti **Lower Private** (attraverso centri *Private*) e **clienti HNWI** (attraverso i 7 centri dedicati agli *HNWI*)
- **Rete Fideuram**: introduzione di **modelli di servizio dedicati** per coprire **bisogni specifici** della **rete** e della **base clienti** (es., ricambio generazionale, nuovi consulenti)

##### Rafforzamento del processo di reclutamento

- Creazione del **Campus ISPB<sup>(1)</sup>**
- Sviluppo della **Learning Factory** per creare i "**Private Banker del domani**"
- Rafforzamento della distribuzione mediante **~1.400 persone addizionali** (Promotori finanziari, *Private Banker* e funzioni di sede)

#### Espansione in nuove aree

##### Crescita internazionale

- Rafforzamento dell'**hub svizzero** facendo leva sulla recente acquisizione del **Gruppo Morval Vonwiller**
- Potenziamento della **filiale di Londra** e sviluppo delle **attività in Lussemburgo**
- Espansione delle attività in **Cina** tramite **Yi Tsai**
- Rafforzamento della **governance** e del **sistema dei controlli** per supportare la **crescita internazionale**

##### Targeting diretto dei clienti digitali

- Lancio di un **nuovo canale digitale** per acquisire **clienti prospettici digitali "self-directed"** e applicazione del **modello di servizio di Fideuram** ai nuovi clienti
- Rafforzamento dell'attuale **piattaforma digitale** dei *Private Banker* (i.e., *Alfabeto*) per consentire la gestione completa dell'**interazione con i clienti** (~€40mln di investimenti)

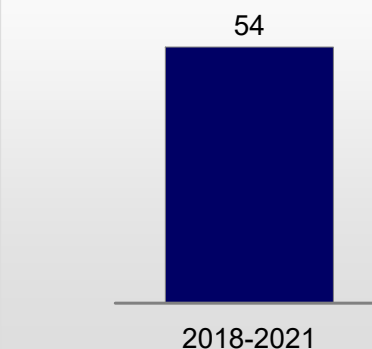
### Utile netto della Divisione Private Banking

€ mld



### Flussi netti di Risparmio gestito (Fideuram ISPB<sup>(1)</sup>)

€ mld



**ISP Private Banking: diventare uno tra i 5 principali operatori in Europa per risparmio gestito e il #2 nell'Eurozona**

(1) Intesa Sanpaolo Private Banking

(2) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

# Asset Management: Rafforzamento della fabbrica prodotto...

## Iniziative

### Offerta prodotti

- Sviluppo di un'**offerta distintiva** su prodotti **alternativi** (es., fondi su *leveraged loan*, fondi immobiliari), in *partnership* con la **Divisione Insurance**
- **Continua innovazione** della gamma prodotti e servizi dedicati a **distributori** e **investitori** in Italia e all'estero
- Implementazione di un "**approccio Quant**" per arricchire la **strategia multi-asset quantitativa**

### Espansione internazionale

- Potenziamento della **filiale di Londra** per creare un **centro di eccellenza** all'interno del Gruppo
- Ulteriore rafforzamento delle **attività internazionali** con particolare focus su **selezionati mercati Europei** e sulla **Cina**, tramite Penghua

### Modello operativo

- Creazione di un "**talent garden**" per testare internamente le **innovazioni di prodotto**, favorendo lo sviluppo degli *Advanced Analytics*
- **Digitalizzazione/automazione dei processi** ad elevato assorbimento di persone per supportare la crescita e confermare la posizione ai vertici di settore in termini di costi

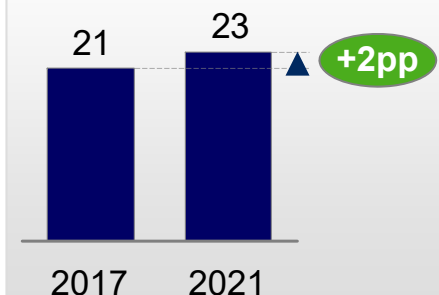
## Risparmio gestito (Eurizon)<sup>(1)</sup>

€ mld



## Penetrazione dei fondi comuni sulla clientela ISP

%



**Partnership con un operatore industriale globale come possibile acceleratore strategico per la Divisione Asset Management**

(1) Lordo duplicazioni, escludendo Penghua

...e della rete distributiva sui segmenti *Retail* e *Personal*

## Iniziative

## Modello di consulenza

- Estensione dei servizi offerti mediante la piattaforma di consulenza “**Valore Insieme**” (Patrimonio immobiliare, gestione dei costi)
- Introduzione di **servizi e funzionalità aggiuntive**:
  - Piattaforma avanzata di *trading online*
  - *Robo-4-Advisor* e *Robo-Advisory*

## Nuovi servizi digitali

- Introduzione di **nuovi servizi digitali** (*Smart Save*, *Smart Invest*, *Smart Future*, *Smart Insurance*) disponibili su **sito internet** e su **App**, al fine di aumentare l’acquisizione di clienti e facilitare l’accesso ai servizi

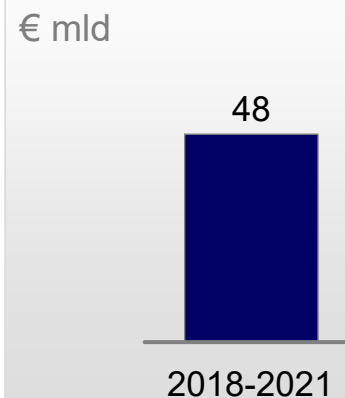
## Modello di servizio

- Introduzione di:
  - **Gestori remoti** per clienti *Affluent multicanale*
  - Gestori con **nuovo contratto misto**<sup>(1)</sup> per clienti *Affluent* e *Personal* sotto-penetrati

## Risparmio gestito/Attività Finanziarie della clientela (BdT)



## Flussi netti di Risparmio gestito (BdT)

(1) Presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona (uno subordinato *part-time* e uno autonomo da consulente finanziario)



## Un'offerta distintiva per Imprese e *Mid-Corporate*

### Iniziative

#### Imprese

- Sviluppo di un'**offerta distintiva** a supporto delle **Imprese italiane** per supportarne la crescita e la redditività:
  - Potenziamento dei **team di coverage dedicati**, composti da gestori e specialisti di prodotto
  - Rafforzamento della **Finanza strutturata** e dell'**Advisory**
  - Sviluppo di una **piattaforma digitale** per supportare le Imprese nell'ottimizzazione della loro struttura patrimoniale ("**Dialogo industriale**")
  - Offerta di una **gamma completa di servizi non finanziari** (es., *recruiting*, formazione e rafforzamento delle competenze, piattaforma di *welfare* per dipendenti)

#### Mid-Corporate

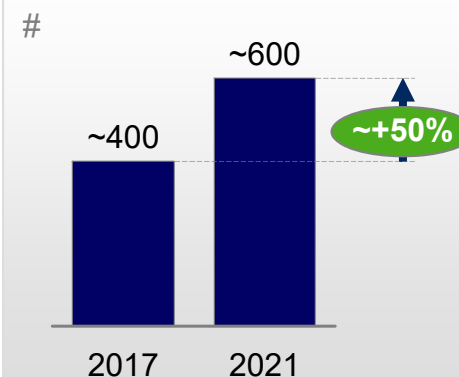
- Implementazione di un'**offerta distintiva** per aiutare i "**campioni**" italiani ad avere successo a livello internazionale grazie a:
  - **Piattaforma internazionale di Global Transaction Banking** nella Divisione C&IB
  - **Finanza Strutturata e Corporate** facendo leva sulle *best practices* della Divisione C&IB
  - Offerta di **supply chain finance** potenziata
  - **Modello di servizio** distintivo, facendo leva sulla **presenza internazionale** della Divisione C&IB (presente in ~25 paesi)

### Commissioni nette da Imprese

Indicizzate al 2017



### Specialisti di prodotto per Imprese



## 3D Forte crescita su *Global Corporate* e investitori internazionali

### Iniziative

#### Aziende estere globali

- Forte **crescita** del **business DCM e Syndicated loan** con l'obiettivo di diventare una Top 10 *Corporate Debt House* in *EMEA*
- Ulteriore sviluppo delle attività di **Project Finance** e **Structured Export Finance** in *EMEA* e in altri selezionati Paesi internazionali
- Selettiva **entrata/espansione in mercati emergenti caratterizzati da rapida crescita** (es., Turchia, Emirati Arabi Uniti, Brasile)
- Significativo rafforzamento del **presidio** e delle competenze attraverso **team internazionali** (ulteriori ~150 risorse)

#### Modello di business "Originate to share"

- Sviluppo di un **modello "Originate to share"** per diventare *leader* di mercato nella distribuzione di rischio italiano *Corporate* e Imprese ad istituzioni finanziarie internazionali (volumi cumulati distribuiti fino a €10mld) mediante:
  - Rafforzamento della **piattaforma di distribuzione C&IB**
  - Attivazione di **partnership strategiche con investitori**
  - Rafforzamento dei **processi creditizi, commerciali e di risk management**

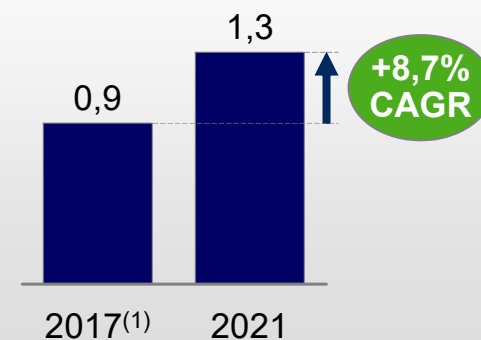
### Proventi operativi netti clientela internazionale C&IB

Indicizzati al 2017



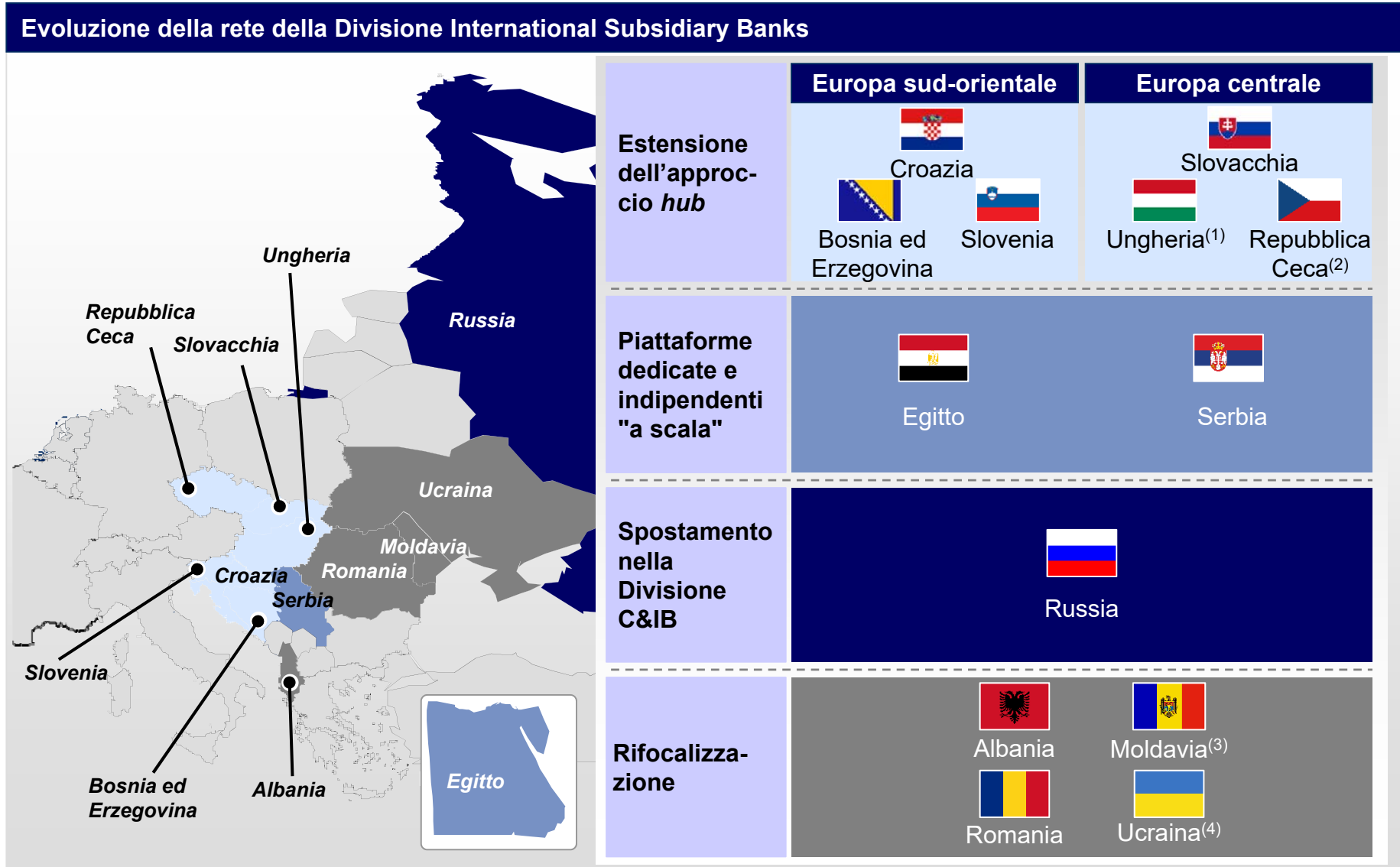
### Commissioni nette C&IB

€ mld



(1) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete

# 3E Una nuova strategia di focalizzazione per le Banche Estere (1/2)



(1) Include FUT  
 (2) Consumer Finance business  
 (3) Parte del perimetro delle due ex Banche Venete  
 (4) In Capital Light Bank

## Una nuova strategia di focalizzazione per le Banche Estere (2/2)

### Iniziative

#### Piattaforma operativa

- Ulteriore convergenza verso un'unica **piattaforma IT e operativa** delle banche appartenenti ai **principali hub**

#### Potenziamento del modello di servizio

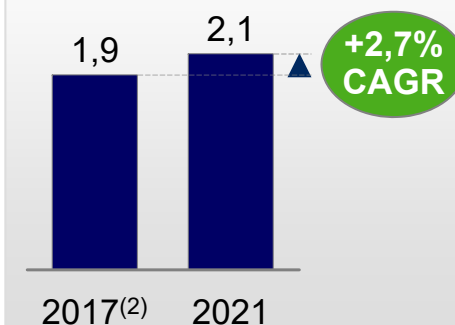
- Sviluppo di un **modello multicanale efficiente** facendo leva sulle *best practice* del Gruppo:
  - **Ottimizzazione della rete di filiali** in ottica di micro-mercato
  - **Nuova segmentazione** dei clienti e **ruoli in filiale dedicati**
  - Rinnovo della **rete di ATM** con funzionalità di *cash-in*
- Rafforzamento del modello di servizio di consulenza per il *Wealth Management* e della distribuzione di polizze vita
- **Evoluzione del presidio su clienti Corporate** attraverso l'introduzione di *Senior Corporate Banker*

#### Evoluzione digitale

- Aumento della **penetrazione sui clienti digitali** attraverso il rinnovo dell'offerta con prodotti e servizi all'avanguardia (es., *advisory* multicanale)
- Sviluppo di **nuovi processi digitali** per spingere la **vendita online** e lanciare **nuovi prodotti**
- Introduzione della "**Identità Digitale**" per migliorare la capacità di vendita attraverso **filiali virtuali**

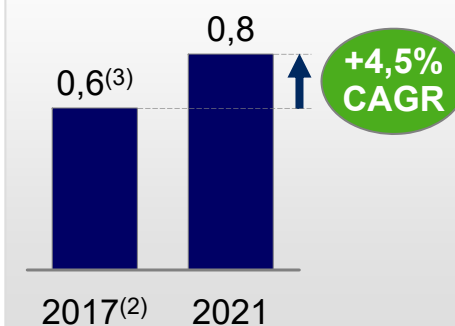
### Proventi netti ISBD<sup>(1)</sup>

€ mld



### Risultato netto ISBD<sup>(1)</sup>

€ mld



(1) Divisione International Subsidiary Banks

(2) Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle Banche Venete e FUT ed escludendo la Russia

(3) Escludendo poste straordinarie

## 3F La Cina come opzione di crescita nel *Wealth Management*

### Iniziative

#### Yi Tsai

100%

- **Lancio ed espansione** di Yi Tsai, una delle prime società che offre servizi di *Wealth Management* interamente controllate da un operatore internazionale in **Cina**, tramite:
  - Avvio delle attività nella **zona pilota di Qingdao**, per poi procedere all'espansione in **7 province** attraverso filiali dedicate
  - Sviluppo di un'**offerta di prodotti attrattiva** per il mercato cinese, facendo leva su Penghua e selezionate terze parti
  - Avvio della distribuzione di **prodotti assicurativi**

#### Penghua

49%

- Rafforzamento della **capacità distributiva** attraverso **piattaforme dirette e selezionate partnership**
- Rafforzamento delle **sinergie di prodotto e distribuzione** con **Eurizon Capital** e altre unità di **ISP** nel segmento *HNWI*

#### Bank of Qingdao

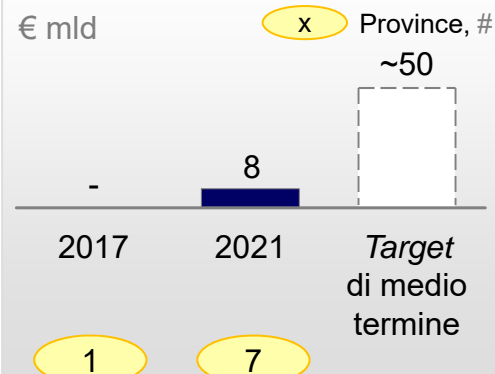
15%

- Sviluppo di una **collaborazione strategica** tra Yi Tsai e Bank of Qingdao per poter offrire una gamma completa di prodotti e servizi ai clienti

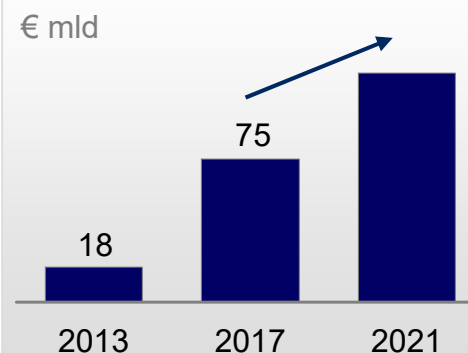
ISP pronta ad esplorare potenziali *partnership* con un primario operatore industriale locale come acceleratore strategico per il *Wealth Management* di ISP in Cina

x Partecipazione di ISP, %

### Risparmio gestito Yi Tsai



### Risparmio gestito Penghua



# Tutte le iniziative contribuiscono alla creazione di valore

## Le nostre Persone e il Digitale

1



Significativo *de-risking*

2



Riduzione dei costi

3



Crescita dei ricavi

## Iniziative su Persone e Digitale

A



Valorizzazione delle Persone

B



Trasformazione digitale

# Le Persone continuano ad essere la nostra risorsa più importante (1/2)

## Iniziative

### Rafforzamento del coinvolgimento dei dipendenti

- Nuovi programmi di **incentivazione a lungo termine** collegati ai principali **indicatori del Piano di Impresa** (con la partecipazione di tutti i dipendenti al capitale di ISP) per favorire la **creazione di valore nel lungo termine** per tutti gli *stakeholder*
- **Dialogo continuo** con le Persone di ISP per supportarne il **benessere** e **contribuire** al miglioramento organizzativo, in linea con i valori e la cultura del Gruppo ("**Process and People Care**")
- Lancio di iniziative dedicate per valorizzare pienamente la **diversità e l'inclusione** (es., genere, età, nazionalità, religione, condizioni personali e sociali)

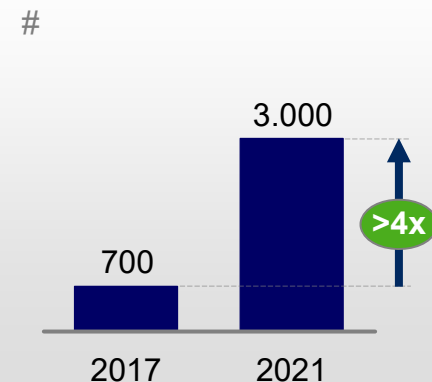
### Programma internazionale per i Talenti

- Valorizzazione dei talenti rafforzando la *community* di "**middle management**" internazionale (~500 risorse coinvolte), mediante **programmi di formazione** e **percorsi di carriera personalizzati**

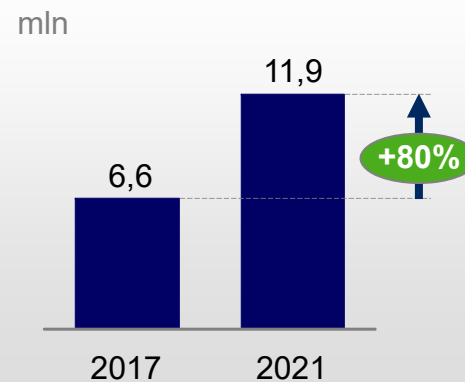
### Formazione e apprendimento

- Sviluppo di programmi di **formazione innovativi** per favorire una **leadership distintiva** dei manager di oggi e di domani del Gruppo ("**Scuola dei Capi**" internazionale, ~7.000 *manager*)
- Estensione della **piattaforma per la formazione digitale** al fine di garantire a tutti i ~90.000 dipendenti un facile accesso ai **programmi di formazione di ISP**, per migliorarne le **competenze** grazie ad un'**esperienza di apprendimento multi-device** e personalizzata

## Moduli di formazione digitale



## Ore di formazione



## Le Persone continuano ad essere la nostra risorsa più importante (2/2)

### Iniziative

#### Programmi di flessibilità

- Aumento significativo dell'adozione dello **smart working** per migliorare la **produttività** e la **soddisfazione** dei dipendenti ed ottimizzare l'**utilizzo degli spazi**
- Sviluppo continuo di **iniziative di flessibilità** (es., contratto di "lavoro misto"<sup>(1)</sup>, *part-time*)

#### Rafforzamento dell'infrastruttura

#### Nuova piattaforma HR

- Implementazione di un sistema di "**Global Banding**" internazionale, volto a massimizzare l'**equità** interna, la **competitività** esterna e la **meritocrazia** (mappatura di ~2.400 ruoli manageriali)
- Sviluppo di una nuova **esperienza HR multi-device**, basata su processi innovativi e una più estesa base dati

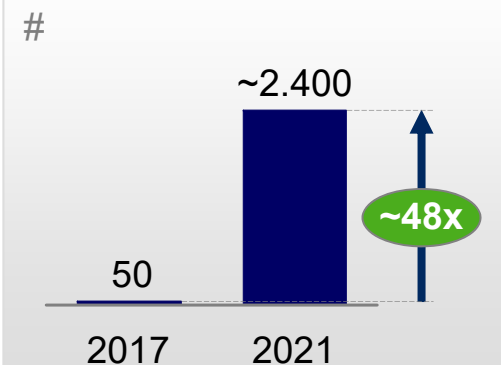
#### Piano di Continuità Manageriale

- Estensione dell'attuale "Piano di Continuità Manageriale" a **tutti i ruoli identificati dal "Global Banding"** internazionale

### Dipendenti che aderiscono allo *smart working*



### Ruoli coperti dal Piano di Continuità Manageriale



(1) Presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona (uno subordinato *part-time* e uno autonomo da consulente finanziario)



# B Completare la trasformazione digitale (1/2)

## Iniziative

### Piattaforma cliente multi-canale

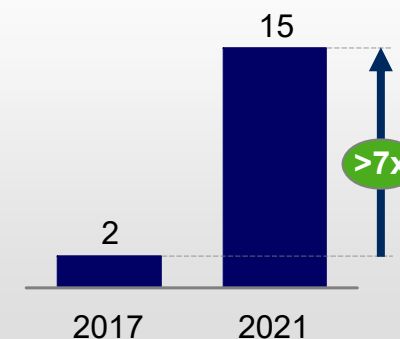
- Estensione della piattaforma multi-canale a tutti i **prodotti** ISP per clienti **Retail/Personal** (es., *wallet* assicurativo)
- **Rafforzamento della digitalizzazione** nell'ecosistema dei pagamenti, mediante:
  - Lancio di un **wallet digitale** che permetta anche transazioni *P2P*
  - Piena implementazione dell'**instant payment** rilanciando il **circuito Bancomat** tramite tecnologia **contactless**
- Sviluppo di una piattaforma multi-canale per le **Imprese** con un **nuovo Customer Journey digitale** (accesso ad App e sito dedicati)
- Lancio della **trasformazione digitale** per clienti **C&IB**, tramite una nuova piattaforma digitale, nuovi processi e strumenti dedicati
- **Forte digitalizzazione** della forza vendita, tramite il rinnovo delle **dotazioni tecnologiche** e altri strumenti di **interfaccia cliente**
- Progressivo **aggiornamento** della **piattaforma di back-end**

### Processi digitali

- **Completa digitalizzazione** dei **processi prioritari** con focus su credito *Corporate* e Crediti deteriorati
- Lancio di **nuovi prodotti e servizi digitali** (es., *Wealth Management*) per ridurre il **time to market**
- Piena applicazione del **digitale** ai **processi interni HR** per razionalizzare le **attività amministrative** e abilitare lo **smart working**
- **Progressivo utilizzo della robotica** e dell'**Intelligenza Artificiale** per l'ottimizzazione dei processi

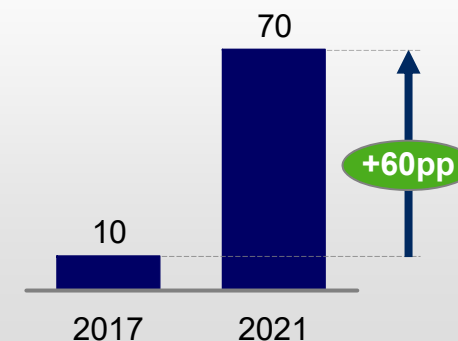
## Vendite su canali digitali<sup>(1)</sup>

% del numero di vendite



## Attività digitalizzate

%



(1) Prodotti vendibili tramite canali digitali: conti corrente, carte, prestiti personale, fondi comuni, gestioni patrimoniali e polizze danni

## B Completare la trasformazione digitale (2/2)

### Iniziative

#### Gestione dei dati e cyber security

- Evoluzione verso una **infrastruttura/piattaforma all'avanguardia** abilitando l'implementazione dei progetti regolamentari e di *business*
- Rafforzamento della **data governance** e dei processi per la **gestione dei dati**
- Completa digitalizzazione di tutti i principali **report finanziari e gestionali**
- Rafforzamento delle **pratiche di cyber security**, concentrandosi sulle **aree a maggior valore aggiunto** (es., *advanced identity, predictive cyber security*)
- Introduzione di **aggiornamenti tecnologici, regolamentari e organizzativi** alla luce della nuova **regolamentazione Europea sulla protezione dei dati (GDPR)**

#### Advanced Analytics

- Estensione del team di **Data Scientist** e diffusione della "**cultura dei dati**" mediante apprendimento, formazione sul campo e creazione di *community*
- **Partnership** con **start-up** su *Machine Learning* e Intelligenza Artificiale
- Pieno utilizzo degli **use case già sviluppati** e lancio di **~10 nuovi use case** ogni anno

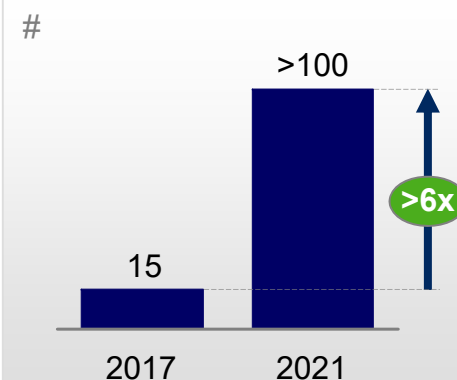
#### Innovazione

- Focus sulle **priorità di ISP** (es., Assicurazione danni in cooperazione con *InsureTech*)
- Incremento degli **investimenti in venture** gestiti attraverso Neva Finventures
- **Dialogo aperto** con *leader* industriali e *FinTech* per apprendere **nuove tecnologie** e incubare continuamente nuove idee

### Dati utilizzabili nel "Data Lake"



### Data Scientist



# Agenda

---

Messaggi chiave e sintesi del Piano di Impresa 2018-2021

Piano di Impresa 2014-2017 realizzato con successo

Ben posizionati per cogliere opportunità di crescita

La formula del Piano di Impresa 2018-2021: continuare a fare leva sulla nostra eccellente Delivery machine

**Conclusioni**

# La formula del Piano di Impresa 2018-2021

## Le nostre Persone e il Digitale come fattori abilitanti

1



**Significativo *de-risking*  
senza costi per gli  
Azionisti**

- **Banca #1 in Europa per profilo di rischio (*CET1 Ratio*, attivi illiquidi<sup>(1)</sup>)**

2



**Riduzione dei costi  
attraverso ulteriore  
semplificazione del  
modello operativo**

- **Banca #1 in Europa per efficienza (*Cost/Income*)**

3



**Crescita dei ricavi  
cogliendo nuove  
opportunità di *business***

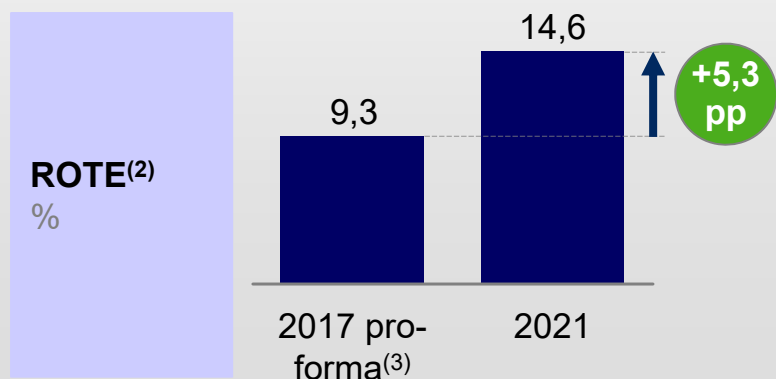
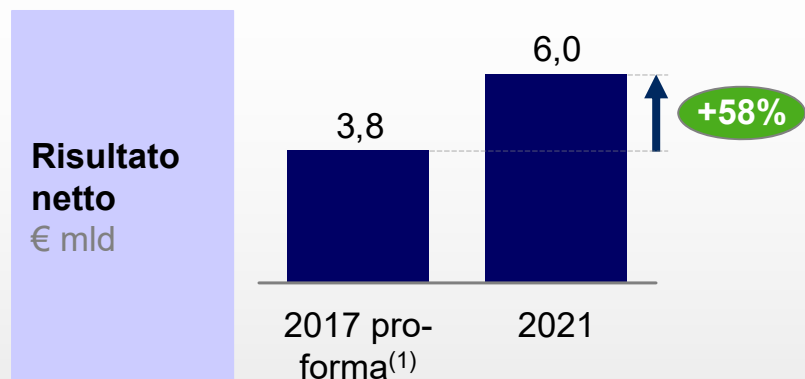
- **Banca #1 in Italia in tutti i prodotti bancari**
- **Leader europeo nel "*Wealth Management & Protection*"**

**Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore**

(1) Crediti deteriorati netti, Attivi riposseduti netti, Attivi di Livello 2 e Attivi di Livello 3

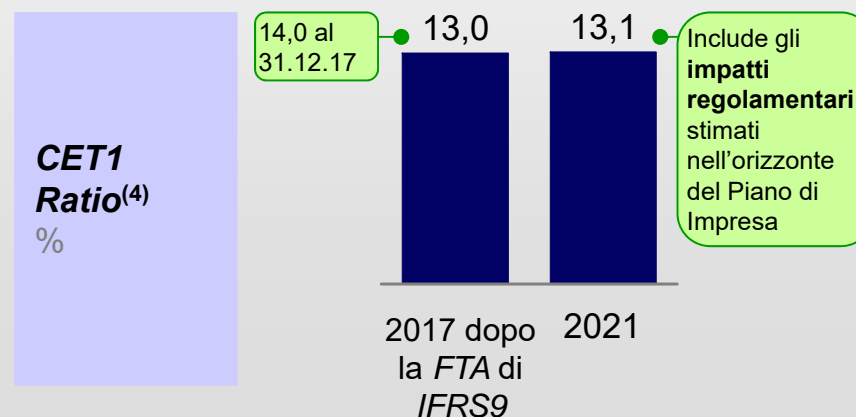
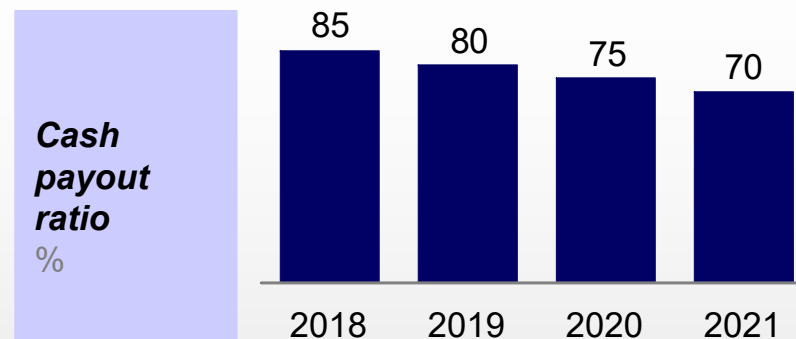
# Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore, mantenendo una patrimonializzazione elevata

## Solida e sostenibile creazione...



**ROE ben al di sopra del costo del capitale**

## ...e distribuzione di valore, mantenendo al contempo una patrimonializzazione molto elevata



(1) Escludendo il contributo pubblico cash a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete. Includendo il CE 2017 di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(2) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, Avviamento e altre attività intangibili)

(3) Risultato netto escludendo il contributo pubblico cash a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali di ISP derivanti dall'acquisto di certe attività delle due ex Banche Venete ed includendo il CE 2017 dei rami di attività delle due ex Banche Venete e del Gruppo Morval Vonwiller

(4) Pro-forma Basilea 3 a regime considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento dell'avviamento/Rettifiche nette su crediti/contributo pubblico cash di €1.285mln – esente da imposte – a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisto di certe attività e passività delle due ex Banche Venete e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse.

Per il 2021, include anche le ipotesi del Piano di Impresa riguardanti RWA, utili non distribuiti e impatti regolamentari stimati nell'orizzonte di Piano

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. Impatti FTA di IFRS9 provvisori

# ISP ambisce a diventare un punto di riferimento per la società con il nuovo Piano

ISP <i>Fund for Impact</i>	ISP per i bisognosi	ISP per la <i>Circular Economy</i>	ISP per la cultura
 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancio di un nuovo fondo (<b>ISP Fund for Impact</b>, ~€250mln) che consentirà l'erogazione di prestiti per ~€1,2mld a categorie con <b>difficoltà di accesso al credito</b></li> <li>▪ <b>Governance multi-stakeholder</b></li> <li>▪ <b>Tutte le funzioni</b> di ISP coinvolte nell'iniziativa</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estensione dell'iniziativa "<b>Cibo e riparo per i bisognosi</b>" allocando risorse per consentire: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>10.000</b> pasti al giorno</li> <li>– <b>6.000</b> posti letto al mese</li> <li>– <b>3.000</b> medicine e vestiti al mese</li> </ul> </li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allocazione di un <b>Plafond dedicato</b> per finanziare la <i>Circular Economy</i></li> <li>▪ Lancio di un <b>fondo di investimento</b> in <i>Circular Economy</i></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creazione di un'<b>unità specializzata</b> focalizzata sulla valorizzazione e gestione proattiva del <b>Patrimonio artistico, culturale e storico</b> del Gruppo (~20.000 opere d'arte)</li> <li>▪ Obiettivi principali: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Promuovere l'arte e la cultura</b> in Italia e all'estero</li> <li>– Rafforzare <b>la reputazione del Gruppo</b></li> </ul> </li> </ul>

Diventare un modello di riferimento in termini di responsabilità sociale e culturale