

Una Banca forte per un
mondo sostenibile

***Leader nel Wealth Management,
Protection & Advisory***
Zero-NPL, Digitale e focalizzato sulle Commissioni

Piano di Impresa Intesa Sanpaolo 2022-2025

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

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Conclusioni

Intesa Sanpaolo oggi: una continua storia di successo

Una **delivery machine** di successo che ha pagato ~€19mld in dividendi *cash*⁽¹⁾ dal 2014 rafforzando al contempo la **solidità patrimoniale** in un contesto sfidante

Una **Wealth Management & Protection Company** focalizzata sulle Commissioni, efficiente e con un profilo di **rischio contenuto** con fabbriche prodotto di proprietà e ~€1.300mld in Attività finanziarie della clientela

Massivo de-risking (riduzione di ~€54mld dei Crediti deteriorati⁽²⁾) con **stock di Crediti deteriorati e NPL ratio ai livelli più bassi di sempre**

Uno dei migliori Cost/Income ratio in Europa, al 52,5%, con un modello operativo snello e forti competenze di integrazione (es. UBI Banca)

~€8mld a valere sugli Utili pre-tasse 2020-2021 **allocati per avere successo nei prossimi anni**

Una Banca leader nell'ESG, con una posizione di vertice nei principali indici e classifiche

Eccellente offerta digitale: 93% dei clienti⁽³⁾ già multicanale; la nostra *App*⁽⁴⁾ riconosciuta da *Forrester* come #1 “Overall Digital Experience Leader” in Europa

(1) Includendo €1,5mld da pagare a maggio 2022, relativi al Risultato netto 2021

(2) Dai massimi del 30.9.15, considerando ~€4,8mld di vendite nel 2022 di Crediti deteriorati lordi già finanziate nel 4trim.21 e ancora contabilizzate tra i Crediti deteriorati al 31.12.21

(3) Perimetro Banca dei Territori

(4) Usata da 8,1mln di clienti, perimetro Banca dei Territori

Messaggi chiave del Piano di Impresa 2022-2025

Una Banca **Zero-NPL**, senza impatto dal *calendar provisioning*: **NPL ratio netto** a ~1%⁽¹⁾ e **Costo del rischio** a ~40pb in tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

Cost/Income in calo al 46% nel 2025, con **Costi in riduzione** in valore assoluto nonostante €7,1mld di investimenti

2,3% CAGR dei Ricavi, guidati dalle **Commissioni** e dall'**Attività assicurativa**, e ~€1.500mld in **Attività finanziarie della clientela**

Leadership nell'**ESG** ulteriormente rafforzata: la banca #1 al mondo per impatto sociale e grande *focus* sul clima, supportando la transizione ecologica

Patrimonializzazione solida: Basilea 3/Basilea 4 **CET1 ratio** fully phased-in target >12%

Creazione di valore crescente e sostenibile: Risultato netto di €6,5mld nel 2025 con **ROTE**⁽²⁾ al ~14%

Solida distribuzione di valore: 70% **dividend payout**⁽³⁾ in ogni anno del Piano di Impresa e un **ritorno di capitale** **addizionale agli Azionisti** di €3,4mld nel 2022 attraverso **buyback**⁽⁴⁾

>€22mld complessivi di ritorno di capitale attraverso **dividendi cash** e **buyback** per il periodo 2021-2025⁽⁵⁾, con ogni eventuale ulteriore distribuzione che sarà valutata di anno in anno a partire dal 2023

(1) Secondo la definizione EBA

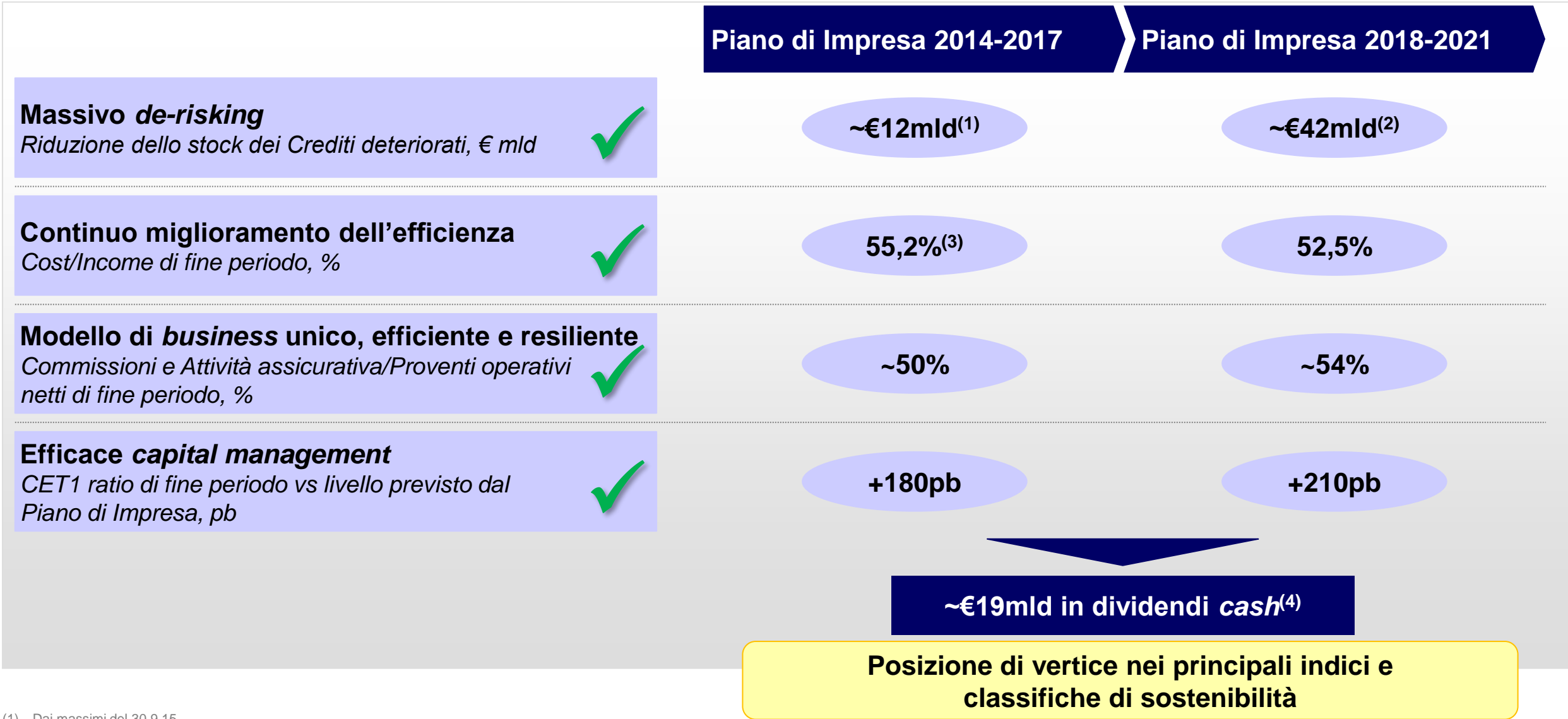
(2) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, AT1, Avviamento e altre attività intangibili)

(3) Sul Risultato netto contabile, soggetto all'approvazione degli azionisti

(4) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019

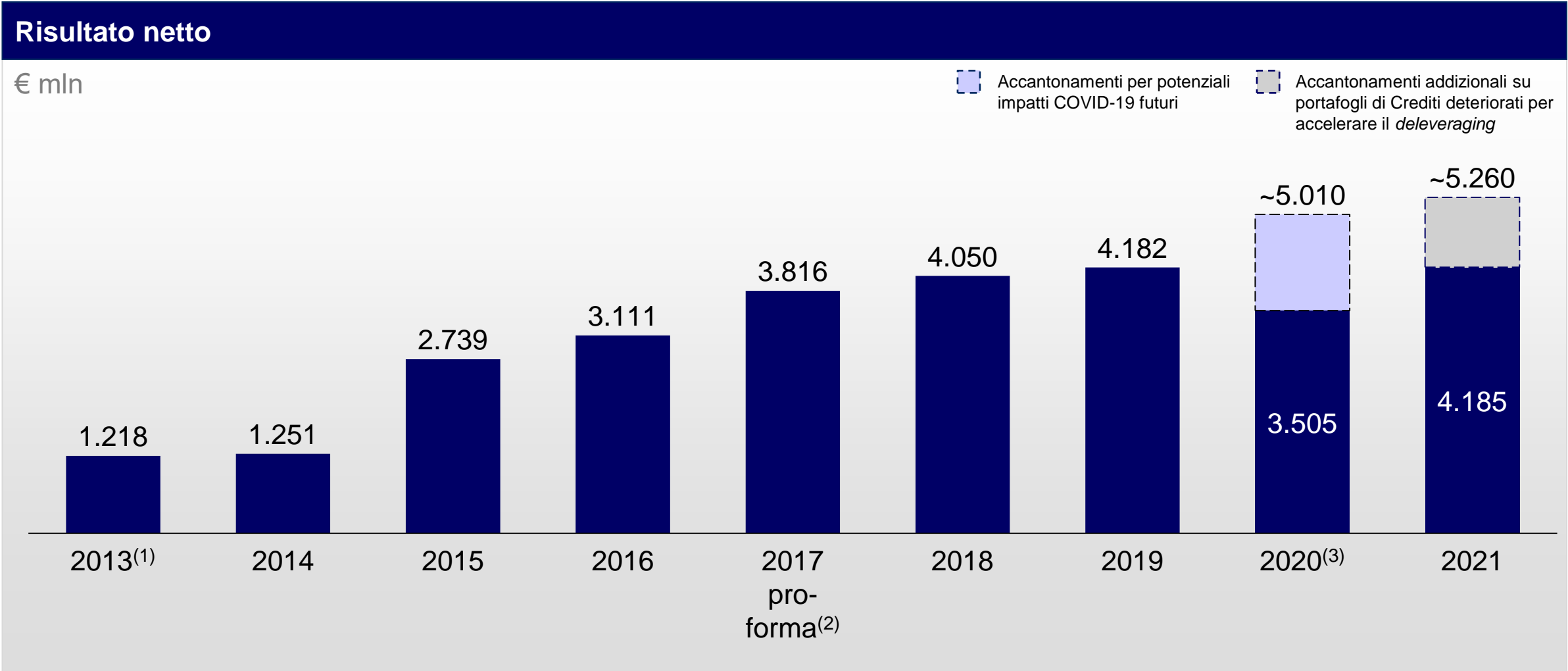
(5) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019

Nei due precedenti Piani di Impresa sono stati raggiunti risultati eccellenti...



(1) Dai massimi del 30.9.15
 (2) Considerando ~€4,8mld di vendite nel 2022 di Crediti deteriorati lordi già finanziate nel 4trim.21 e ancora contabilizzate tra i Crediti deteriorati al 31.12.21
 (3) Includendo i rami di attività delle due ex Banche Venete e il Gruppo Morval
 (4) Includendo €1,5mld da pagare a maggio 2022, relativi al Risultato netto 2021

... con un Risultato netto strutturalmente in crescita dal 2013 e già al livello di €5mld...

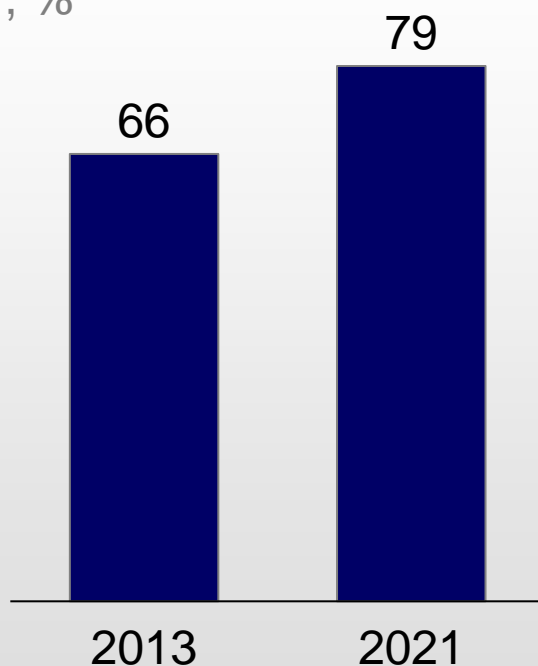


(1) Escluso *impairment* dell'avviamento e attività intangibili
 (2) Dati gestionali che includono il contributo delle due ex Banche Venete – escludendo il contributo pubblico *cash* – e il consolidamento del Gruppo Morval
 (3) Escludendo l'effetto contabile della combinazione con UBI Banca e l'*impairment* dell'avviamento

... grazie al contributo delle nostre Persone, che sono la nostra risorsa più importante

Le nostre Persone sono altamente motivate...

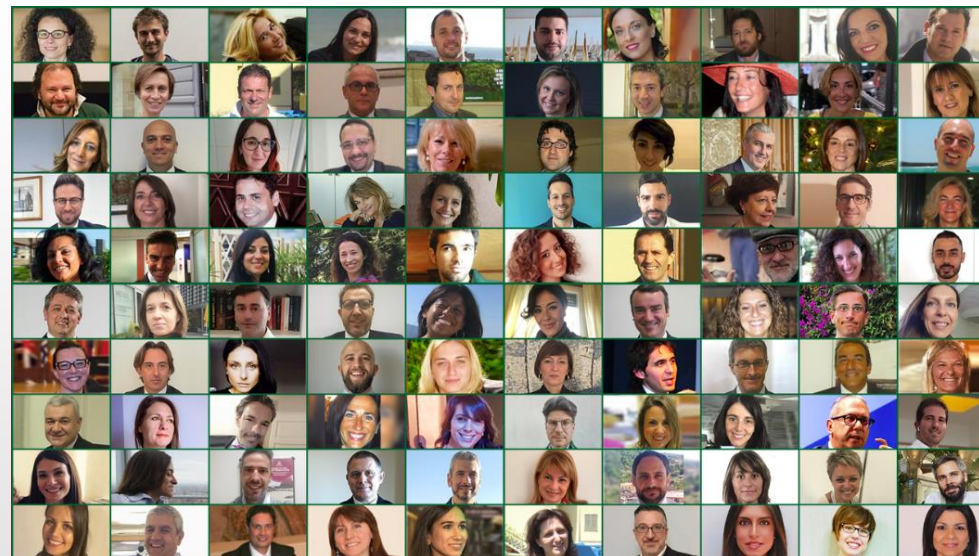
Indice di soddisfazione delle Persone di ISP, %



ISP riconosciuta
Top Employer 2022⁽¹⁾



... e fortemente impegnate per il successo del nuovo Piano di Impresa



~58.000 Persone hanno contribuito alla definizione delle priorità strategiche del Piano di Impresa 2022-2025

Tutte le *business unit* e le funzioni di governo sono state coinvolte nello *scenario-based planning* per sviluppare le strategie *post-COVID*

(1) Da Top Employers Institute

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking* upfront, abbattendo il Costo del rischio

~1% *NPL ratio* netto⁽¹⁾

~40pb Costo del rischio⁽¹⁾



Riduzione strutturale dei Costi, grazie alla tecnologia

€2mld di risparmio Costi

€5mld di investimenti in tecnologia e crescita



Crescita delle Commissioni, grazie a *Wealth Management, Protection & Advisory*

~€100mld di crescita del Risparmio gestito

~57% dei Ricavi da *business* commissionale⁽²⁾



Forte impegno nell'ESG, con una posizione ai vertici mondiali per impatto sociale e grande *focus* sul clima

~€25mld in *social lending*/contributo alla società

~€90mld in nuovi crediti per supportare la transizione ecologica

Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore mantenendo al contempo una patrimonializzazione elevata e una forte focalizzazione sull'ESG

(1) Nel corso di tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

(2) Commissioni e Attività assicurativa

Realizzeremo i nostri obiettivi facendo leva sui nostri punti di forza...

Formula del Piano di Impresa

Massivo
de-risking

~1%⁽¹⁾

NPL ratio ai vertici di settore

Riduzione
strutturale dei
Costi

€2mld

Risparmio di Costi

Crescita delle
Commissioni

~€100mld

Crescita del Risparmio gestito

Forte impegno
nell'ESG

~€115mld

*Contributo alla società e per
supportare la transizione ecologica*

I nostri punti di forza

- Portafoglio crediti di elevata qualità
- Forti capacità nella gestione proattiva del credito
- *Partnership* con operatori *leader* nel settore dei Crediti deteriorati
- Comprovato *track record*
- Centro di eccellenza dedicato a livello di Gruppo
- *Partnership* con operatori *leader* nel digitale
- Fabbriche prodotto detenute al 100%
- Reti di consulenza distintive per clienti *Private, Exclusive e Corporate*
- Strumenti digitali all'avanguardia
- Impegno di lungo periodo nell'impatto sociale
- Forte supporto alla transizione ecologica
- Ai vertici dei principali indici e classifiche di sostenibilità

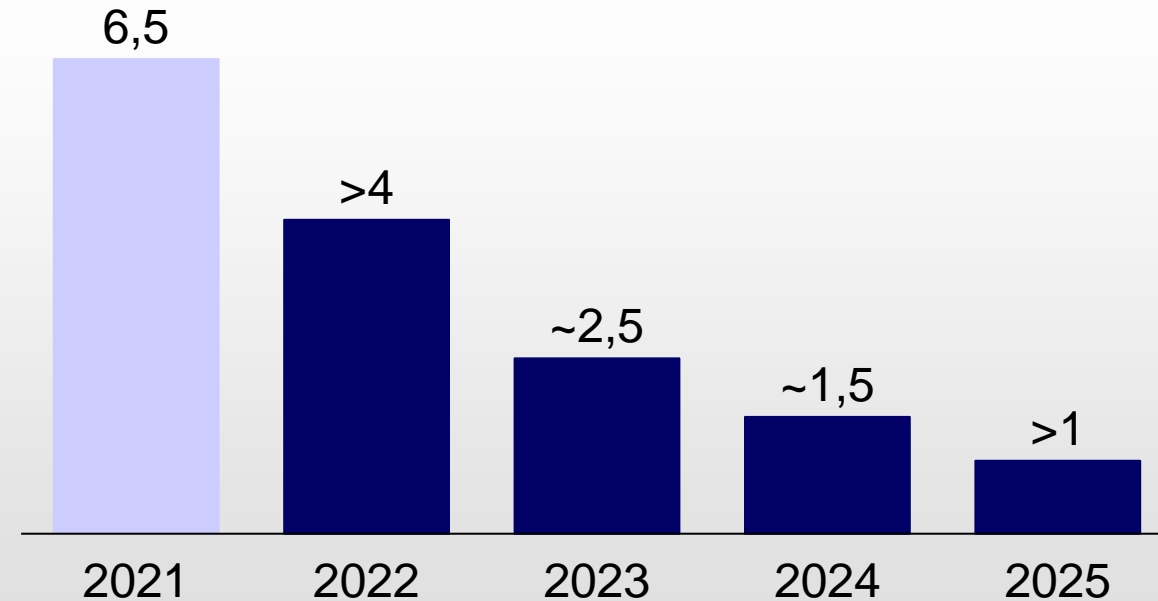
Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante

(1) *NPL ratio* netto secondo la definizione EBA

... in uno scenario macroeconomico favorevole supportato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza con assunzioni conservative sui tassi di interesse

PIL italiano

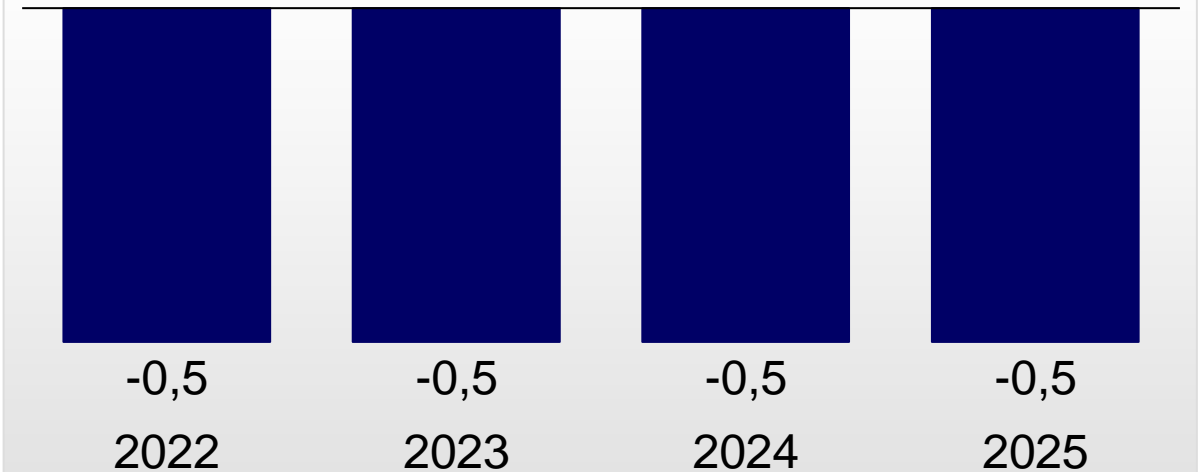
Δ anno su anno, %



La piena implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza porterà la crescita del Paese strutturalmente al di sopra dell'1%

Euribor 1M

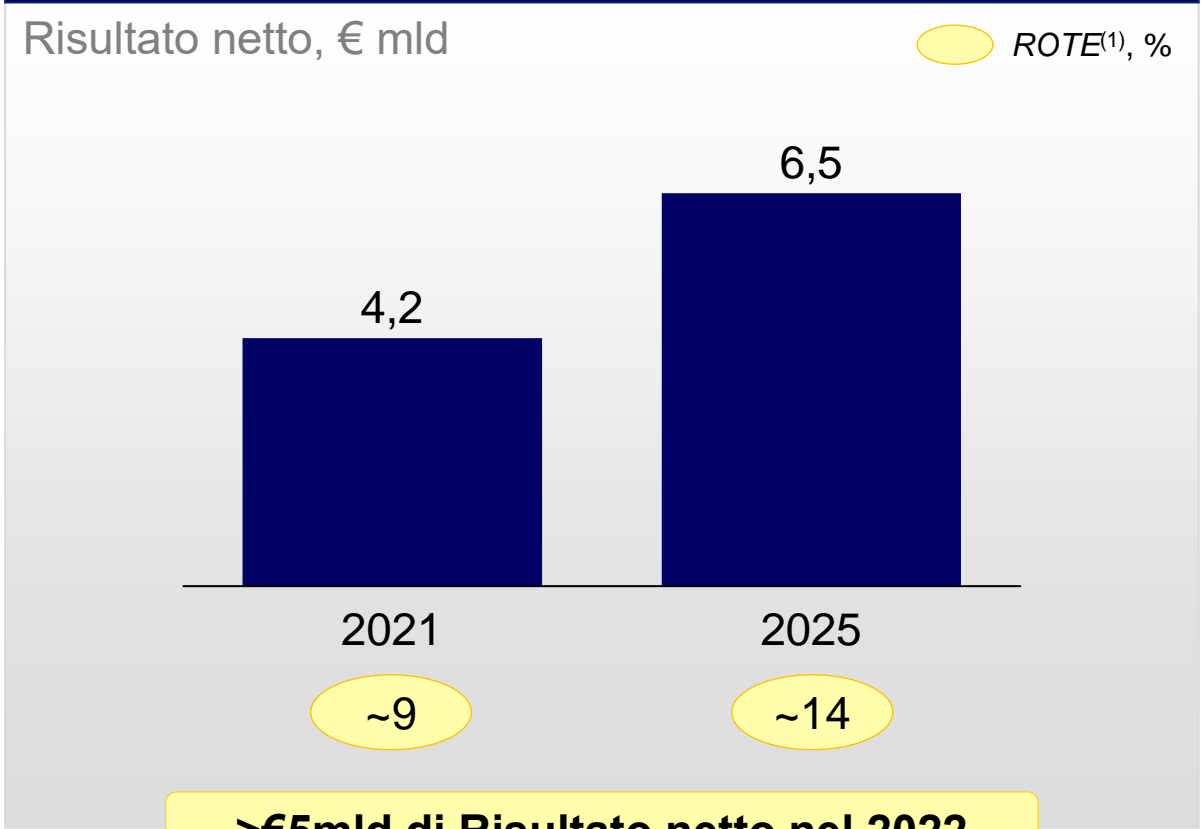
Media annua, %



Tassi di interesse ipotizzati stabili

Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore...

Solida e sostenibile creazione...



... e distribuzione di valore per il periodo 2021-2025



Ogni eventuale ulteriore distribuzione sarà valutata di anno in anno a partire dal 2023

(1) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escludendo Risultato netto, AT1, Avviamento e altre attività immateriali)
 (2) Soggetto all'approvazione degli azionisti. *Payout* sulla base del Risultato netto contabile
 (3) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019
 (4) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021
 (5) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento dell'obiettivo al 2022 di Risultato netto contabile. Include l'*interim dividend* 2022 da pagare a novembre 2022, soggetto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione

... mantenendo una solidità patrimoniale elevata...

CET1 ratio fully phased-in

%

Metriche Basilea 3/Basilea 4

>12,0

2022-2025
target

- Tra i migliori *leverage ratio* al 6,2%⁽¹⁾ e *NPL ratio* pari a ~1%⁽²⁾
- Ben al di sopra dei requisiti *MREL*

Principali evidenze

- ~60pb di impatti regolamentari
- Beneficio di ~30pb dalla continua **ottimizzazione degli *RWA*** rafforzando il *team* già “*best-in-class*” di *Active Credit Portfolio Steering* e con *focus* su cartolarizzazioni sintetiche, strategie creditizie mirate ed iniziative di *capital efficiency*
- L'impatto ***fully phased-in*** di Basilea 4 nel 2025 (~55pb pre-azioni di mitigazione) sarà **compensato dall'assorbimento delle *DTA*** nel periodo 2026-2029

ISP premiata come *Credit Portfolio Manager of the Year* ai *Risk Awards 2022* di *Risk.net*

(1) Nel 2025, *fully phased-in*

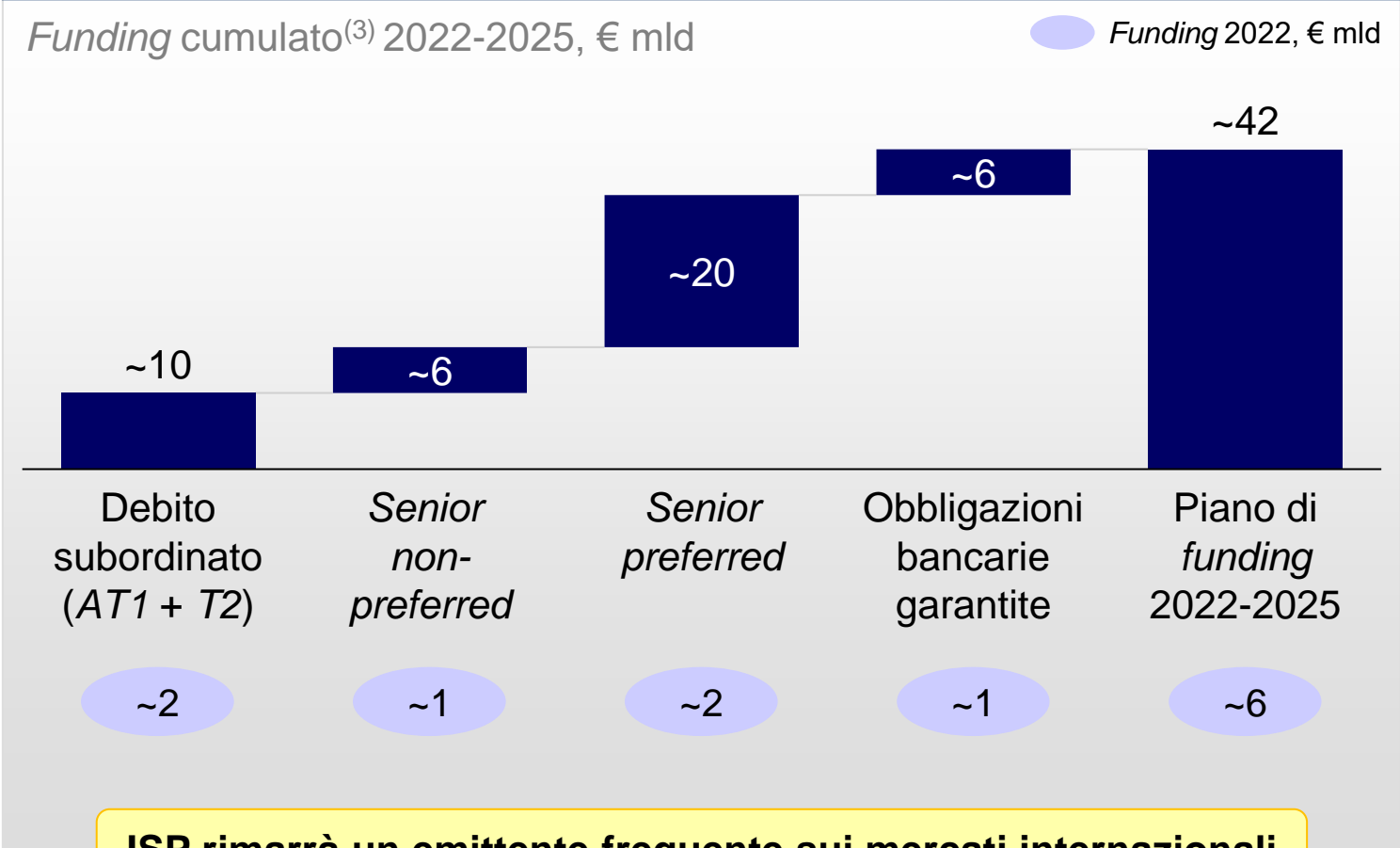
(2) *NPL ratio* netto secondo la definizione EBA

... e un profilo di liquidità prudente

Coefficienti di liquidità⁽¹⁾ ampiamente superiori ai requisiti regolamentari...



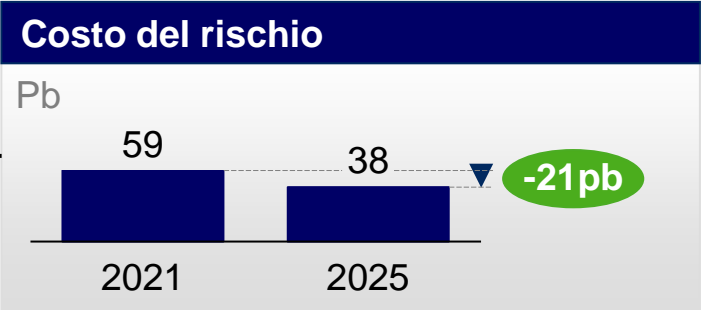
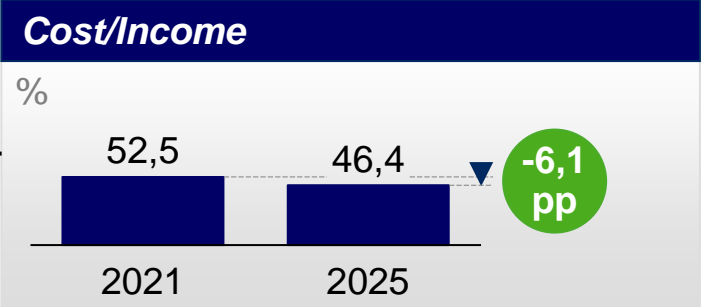
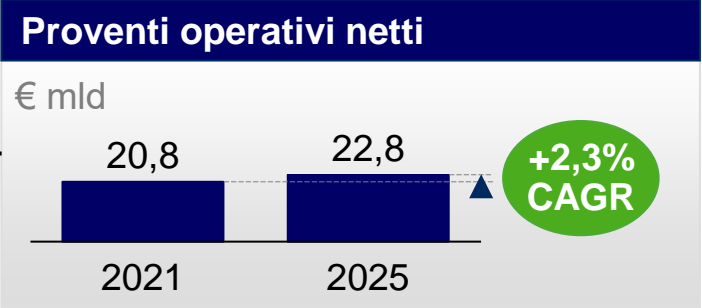
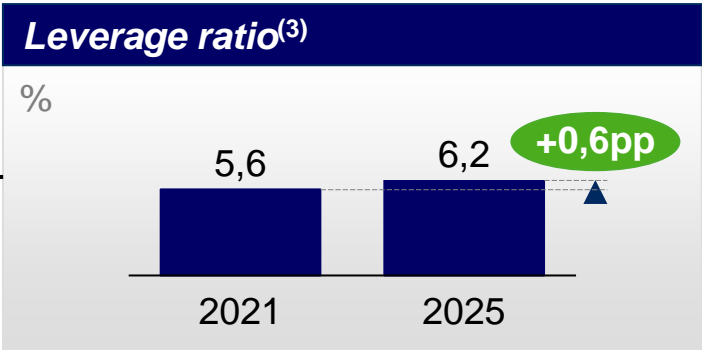
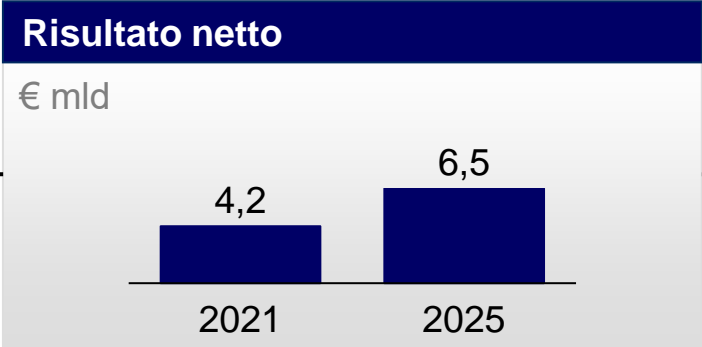
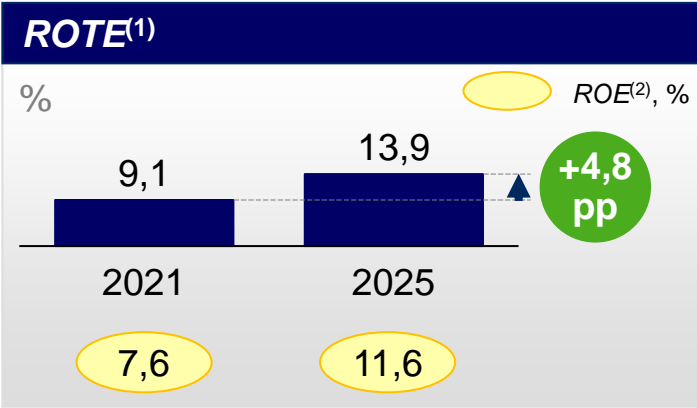
... favoriti da un piano di *funding*⁽²⁾ gestibile



ISP rimarrà un emittente frequente sui mercati internazionali

(1) Considerando il rimborso totale della TLTRO
 (2) Emissioni *wholesale*
 (3) Mix e importo di *funding* potrebbero variare a seconda delle condizioni di mercato e della crescita degli attivi

Significativa crescita di redditività ed efficienza



Ulteriore potenziale di crescita derivante dall'aumento dei tassi di interesse: ~€1mld di crescita degli Interessi netti per ogni 50pb di aumento dei tassi

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti
 (1) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, AT1, Avviamento e altre attività immateriali)
 (2) Risultato netto/Patrimonio netto (Patrimonio netto escluso Risultato netto e AT1)
 (3) Inclusive esposizioni vs BCE

Oltre €520mld per gli *stakeholder* di ISP

2022-2025, € mld

Azionisti Dividendi <i>cash</i> e <i>buyback</i>	>22 ⁽¹⁾	Porzione significativa del Risultato netto disponibile per consumi/investimenti
Famiglie e imprese Nuovo credito a MLT erogato all'economia reale	328	Di cui €285mld in Italia
Persone di ISP Spese del personale	26,5	~100.000 famiglie, ~50mln di ore di formazione
Fornitori Acquisti e investimenti	17	A vantaggio di oltre 40.000 famiglie
Settore pubblico Tasse ⁽²⁾	15	~75% delle tasse annuali sugli immobili di proprietà in Italia
Social lending Nuovo credito a supporto delle attività <i>non-profit</i> , delle persone vulnerabili e dei giovani	25	ISP è il più grande finanziatore del settore sociale in Italia
Persone in difficoltà, giovani e <i>senior</i> Investimenti e donazioni	~500mln	ISP è la prima banca al mondo per impatto sociale
Ambiente Nuovo credito per la <i>green economy</i> , <i>circular economy</i> e transizione ecologica	88	Focus significativo a supporto della transizione ecologica di <i>Corporate/PMI</i>

(1) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021

(2) Dirette e indirette

Massivo de-risking upfront, abbattendo il Costo del rischio...

Iniziative

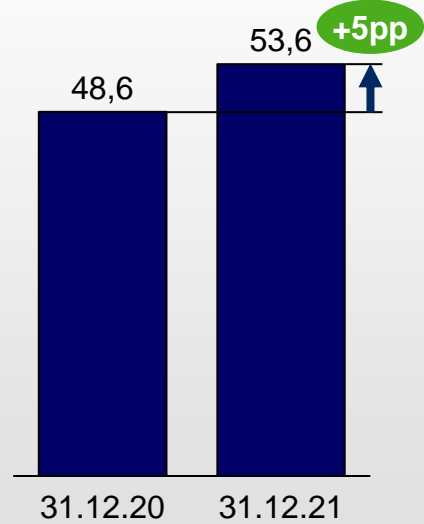
1 **Riduzione massiva dello stock di NPL e azioni continue di prevenzione attraverso una strategia modulare**

2 **Nuovo modello decisionale per il credito**

3 **Gestione proattiva degli altri rischi**

Incremento significativo della copertura dei Crediti deteriorati nel 2021...

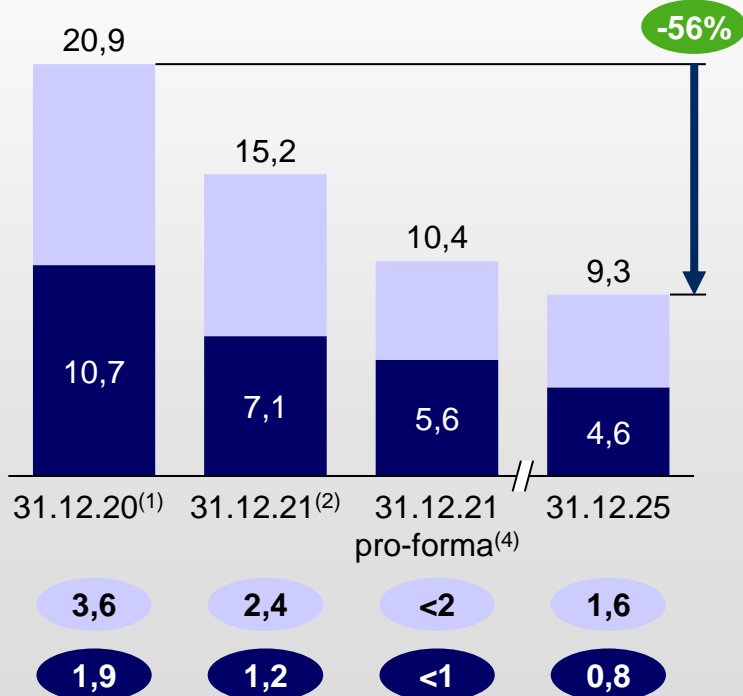
Copertura dei Crediti deteriorati, %



... per raggiungere e mantenere uno dei migliori NPL ratio e stock di Crediti deteriorati...

Crediti deteriorati lordi, € mld

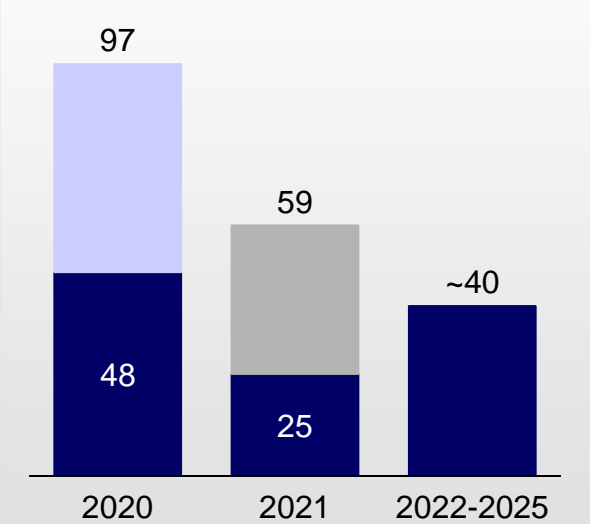
■ Crediti deteriorati netti, € mld
 x NPL ratio lordo⁽³⁾, %
 x NPL ratio netto⁽³⁾, %



... generando un netto calo del Costo del rischio

Costo del rischio, pb

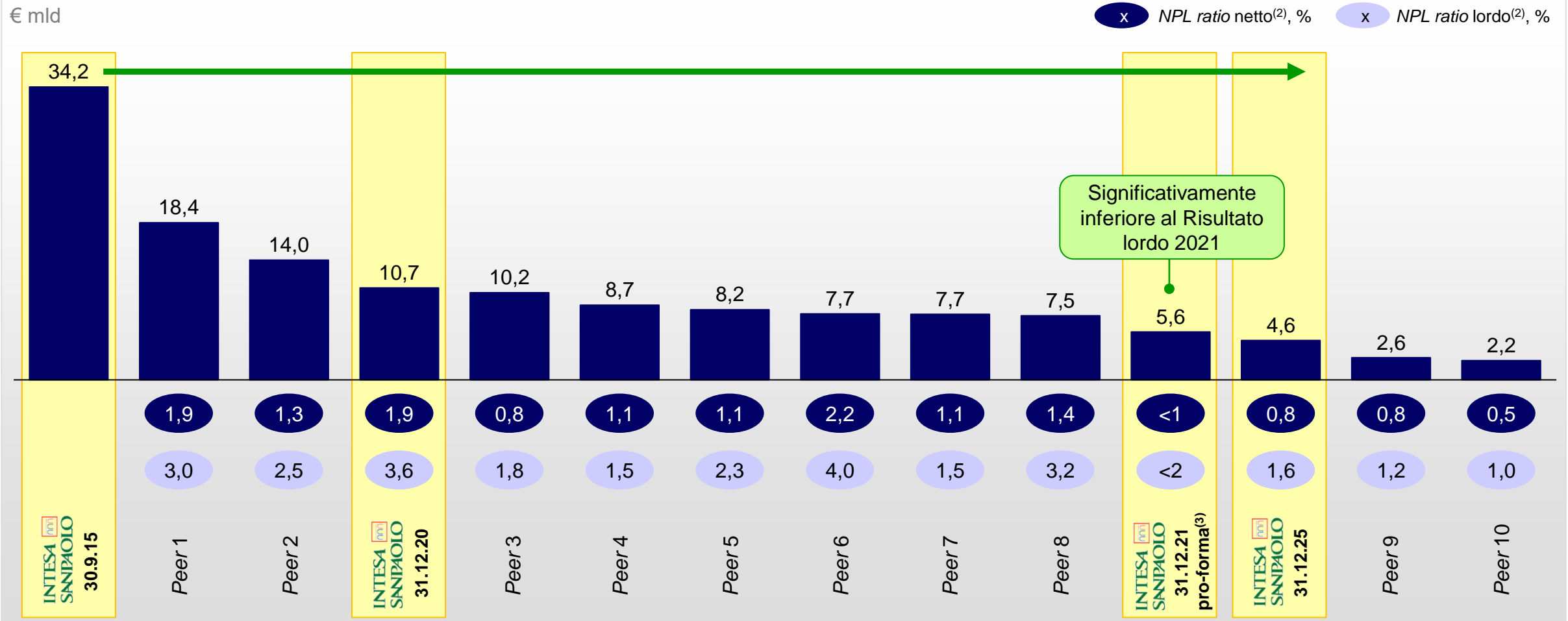
■ Accantonamenti per potenziali impatti COVID-19 futuri
 ■ Accantonamenti addizionali su portafogli di Crediti deteriorati per accelerare il deleveraging



(1) Escludendo lo stock di Crediti deteriorati lordi pari a €5,4mld (€2,1mld netti) contabilizzati in Attività in via di dismissione
 (2) Escludendo lo stock di Crediti deteriorati lordi pari a €4,5mld (€1,2mld netti) contabilizzati in Attività in via di dismissione
 (3) Secondo la definizione EBA
 (4) Considerando ~€4,8mld di vendite nel 2022 di Crediti deteriorati lordi (~€1,5mld netti) già finanziate nel 4trim.21 e ancora contabilizzate tra i Crediti deteriorati al 31.12.21

... e posizionando ISP tra le migliori banche europee per *stock* di Crediti deteriorati e *NPL ratio*

Stock di Crediti deteriorati netti per le principali banche europee⁽¹⁾



(1) Includendo solo le banche presenti nell'EBA *Transparency Exercise*. Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander e UniCredit al 31.12.21; Commerzbank, Crédit Agricole Group e Société Générale al 30.9.21; BNP Paribas al 30.6.21


(2) Secondo la definizione EBA. Dati al 30.6.21

(3) Considerando ~€4,8mld di vendite nel 2022 di Crediti deteriorati lordi (~€1,5mld netti) già finanziate nel 4trim.21 e ancora contabilizzate tra i Crediti deteriorati al 31.12.21

Riduzione strutturale dei Costi, con un risparmio di €2mld, nonostante forti investimenti in tecnologia e crescita

Iniziative

1 **Una nuova Banca Digitale e ottimizzazione della copertura territoriale**



Intesa Sanpaolo for You


2 **Rinnovamento del personale**



3 **Gestione smart degli immobili**



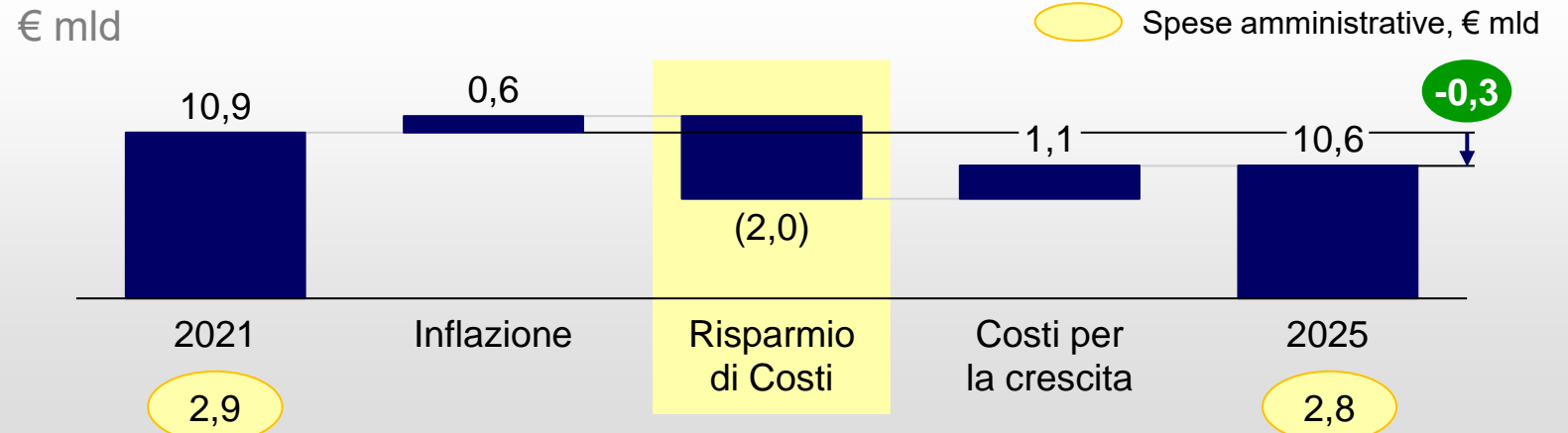
4 **Gestione dei Costi potenziata da Advanced Analytics**



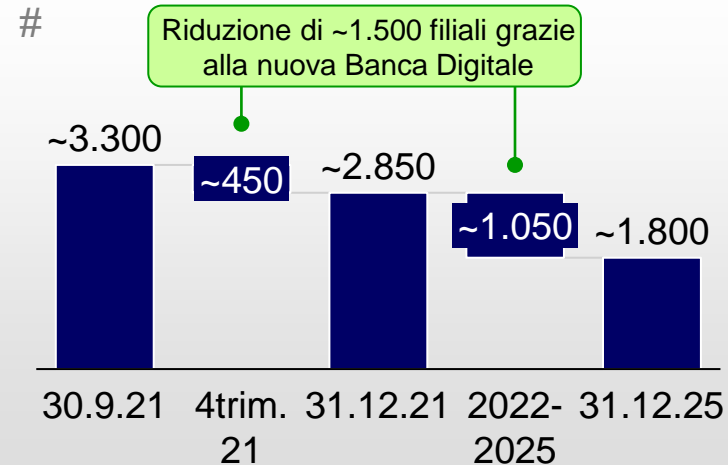
5 **Efficienza IT**



Evoluzione degli Oneri operativi

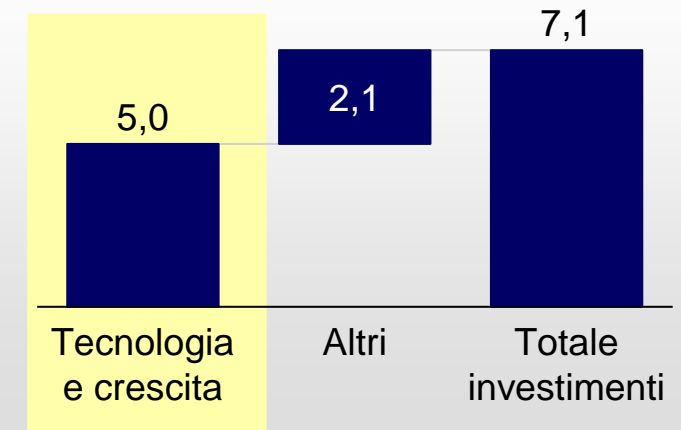


Filiali retail in Italia



Investimenti

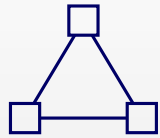
2022-2025, € mld



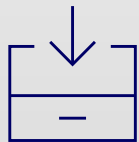
Una nuova Banca Digitale per servire i clienti *Retail* di ISP che non si recano nelle filiali, riducendo il *cost-to-serve*

Una nuova Banca Digitale per servire efficacemente una parte significativa della clientela di ISP che non si reca nelle filiali...

2021



~4mln di clienti ISP che già non si recano nelle filiali a causa di nuove abitudini, accelerate dal COVID-19...




... generando solo ~€200mln di Ricavi con *Cost/Income* >100%

... attraverso funzionalità distintive...



Tecnologia all'avanguardia

Tecnologia nativa in *cloud* in *partnership* con un primario operatore *Fintech* 

Modello di servizio digitale

Offerta digitale rafforzata (*App*, *contact center*, *ATM*, )

Percorsi digitali

Percorsi interamente digitali grazie a strategie di vendita sviluppate da *AI Sales*

AI Lab

AI Lab a Torino con ~50 professionisti italiani e internazionali

... permettendo una riduzione strutturale dei Costi

Risparmio Costi annui grazie alla nuova Banca Digitale, € mld

>€0,6mld nel 2025

~0,8



A regime (2026-27)

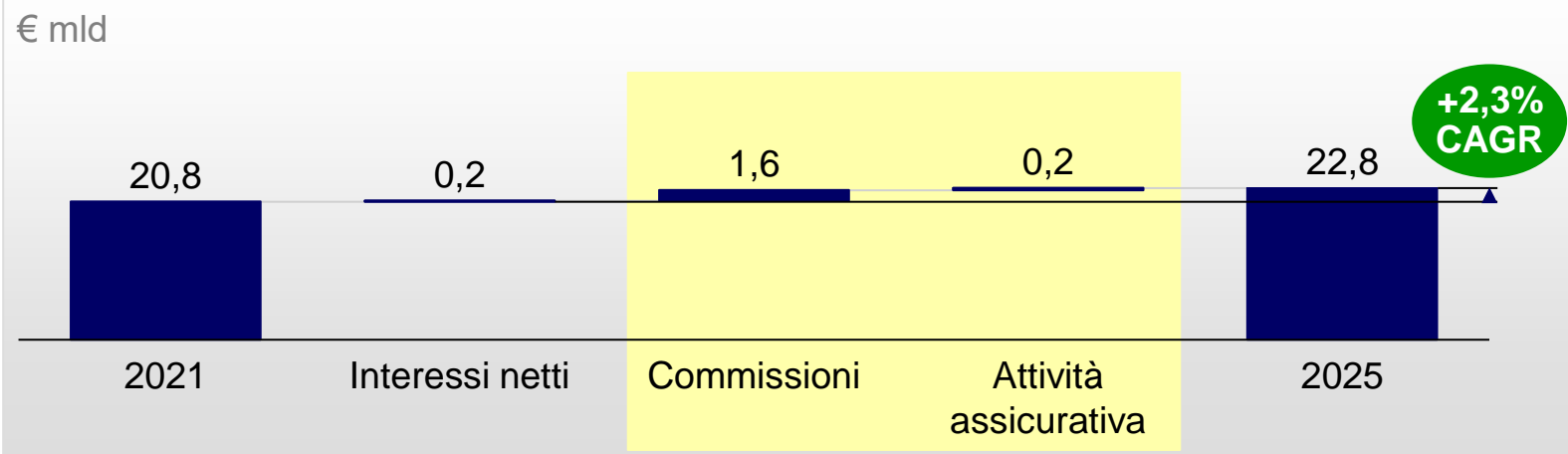
~€650mln di investimenti *one-off* per sviluppare una piattaforma più efficiente

€2mld di crescita dei Ricavi, grazie a Commissioni e Attività assicurativa

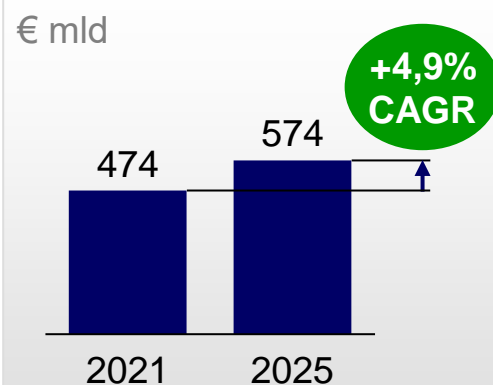
Iniziative

- 1 **Modello di servizio dedicato per la clientela *Exclusive*** 
- 2 **Rafforzamento della *leadership* nel *Private Banking*** 
- 3 **Continuo *focus* sulle fabbriche prodotto di proprietà (*Asset management e Insurance*)** 
- 4 **Ulteriore crescita nel *business* dei pagamenti** 
- 5 **Potenziamento dell'*Advisory* per tutti i clienti *Corporate*** 
- 6 **Crescita delle attività delle *International Subsidiary Banks*** 

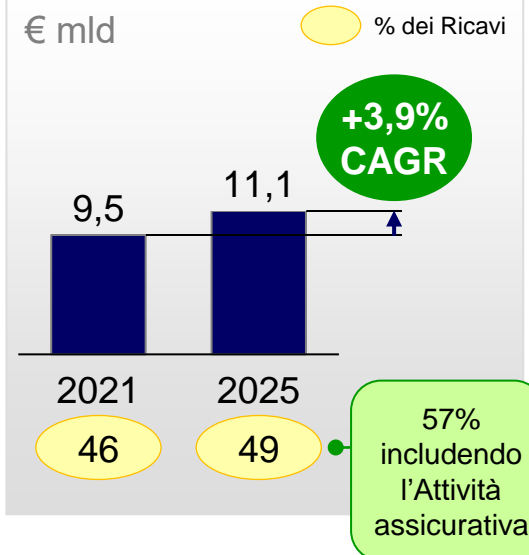
Evoluzione dei Proventi operativi netti



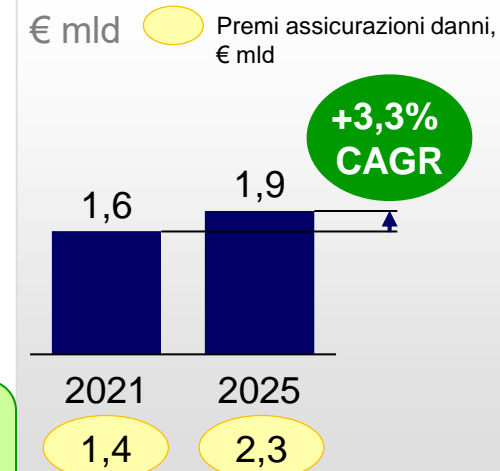
Risparmio gestito



Commissioni

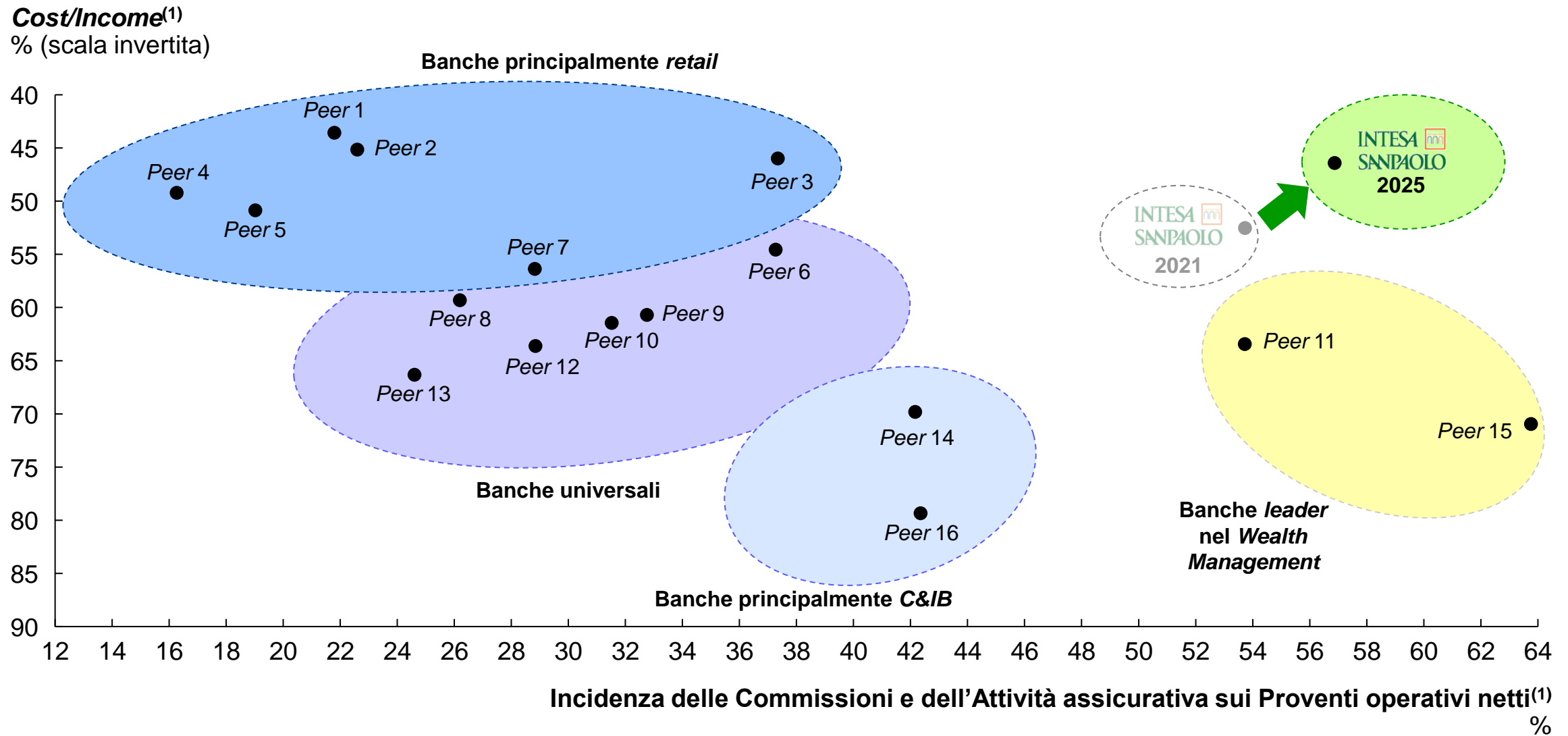


Attività assicurativa



Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti


Ulteriore rafforzamento del modello di *business* di ISP efficiente, resiliente e focalizzato sulle Commissioni



(1) Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander, UBS e UniCredit al 31.12.21; Commerzbank, Credit Suisse, HSBC e Standard Chartered al 30.9.21; Barclays, BNP Paribas, Crédit Agricole S.A., Lloyds Banking Group e Société Générale al 30.9.21 per il Cost/Income e al 30.6.21 per l'incidenza delle Commissioni e dell'Attività assicurativa sui Proventi operativi netti (Crédit Agricole S.A. al 31.12.20)

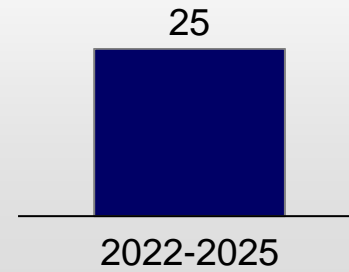
Forte impegno nell'ESG, con una posizione ai vertici mondiali per impatto sociale e grande *focus* sul clima

Iniziative

- 1 Impareggiabile supporto per far fronte ai bisogni sociali 
- 2 Forte *focus* sull'inclusione finanziaria 
- 3 Continuo impegno per la cultura 
- 4 Promozione dell'innovazione 
- 5 Accelerazione nell'impegno verso *Net-Zero* 
- 6 Supporto ai clienti nella transizione *ESG/climate* 

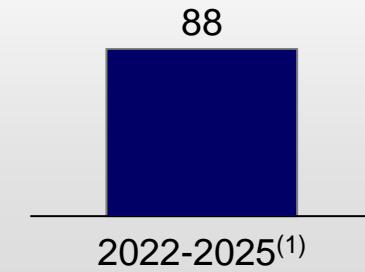
Social lending/contributo alla società

Flussi cumulati, € mld



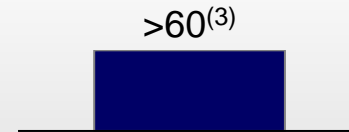
Nuovo credito a supporto della transizione ecologica

Flussi cumulati, € mld




Emissioni finanziate già coperte dagli obiettivi 2030 allineati a *Net-Zero*

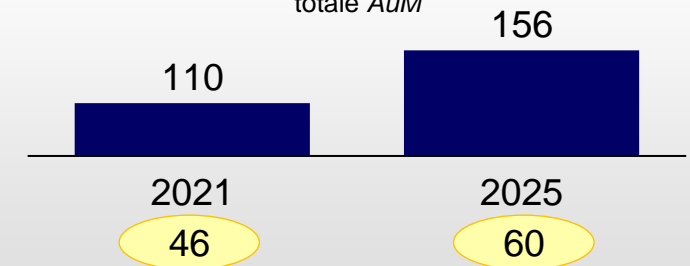
% sul totale delle emissioni finanziate⁽²⁾



Investimenti sostenibili⁽⁴⁾

€ mld

 *AuM* investiti in prodotti ESG, % su totale *AuM*



- Adesione a tutte le alleanze *Net-Zero* su credito, investimenti e assicurazione
- *Net-Zero* sulle emissioni proprie entro il 2030
- Impegno per ripristinare e accrescere il capitale naturale con più di 100mln di alberi piantati⁽⁵⁾

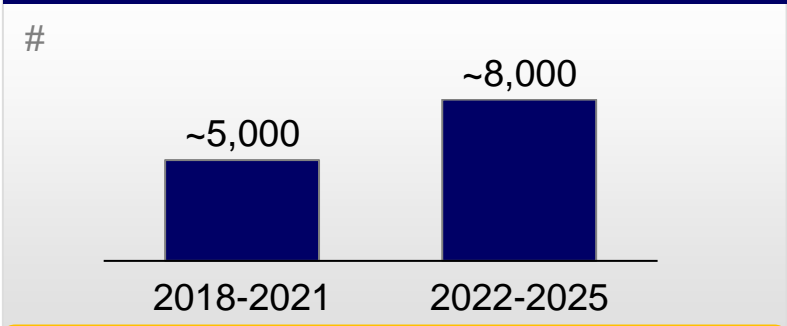
(1) ~€76mld crediti allineati al PNRR (2021-2026) e ~€12mld credito *green* agli individui
 (2) Sui settori *Corporate* non finanziari identificati dalla *Net-Zero Banking Alliance*
 (3) Composizione del portafoglio al 30.6.21, ultimi dati disponibili sulle emissioni a fine 2019
 (4) Perimetro Eurizon – Fondi ex art. 8 e 9 SFDR 2088
 (5) Direttamente e con finanziamenti dedicati ai nostri clienti

Elevati investimenti nelle nostre Persone

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante

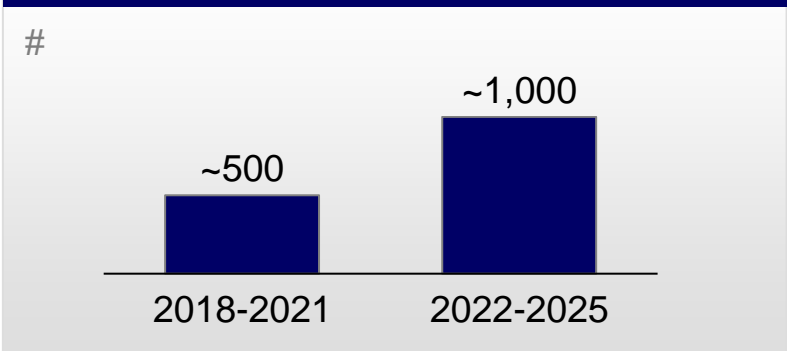
- 1 **Next way of working** 
- 2 **Strategia innovativa sui talenti** 
- 3 **Diversity & Inclusion** 
- 4 **Ecosistema per l'apprendimento** 
- 5 **Semplificazione dei processi grazie alla tecnologia** 

Persone riconvertite/riqualificate

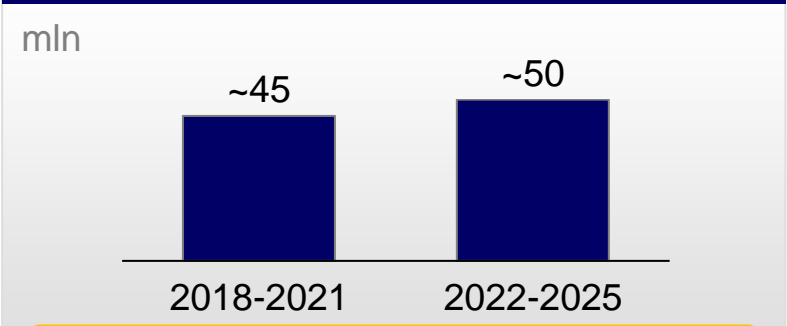


~4.600 nuove assunzioni (di cui ~500 nel 2021)

Persone coinvolte in programmi di gestione e sviluppo dei talenti

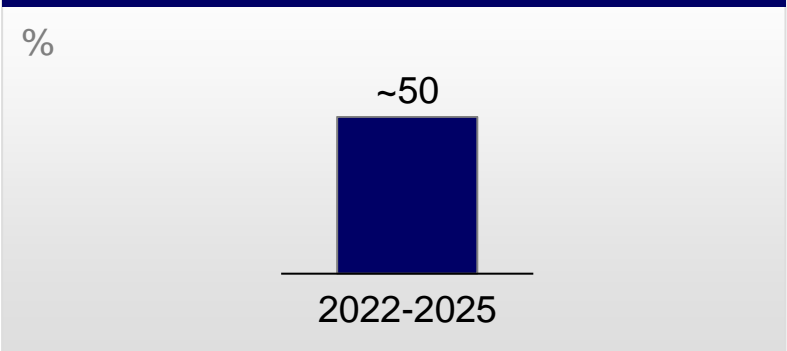


Ore di formazione



100% delle Persone di ISP formate su ESG

Donne in nuove nomine per posizioni senior⁽¹⁾



ISP riconosciuta **Top Employer 2022⁽²⁾** 

(1) 1-2 livelli organizzativi dal Consigliere Delegato e CEO
 (2) Da Top Employers Institute

Risultato netto di €6,5mld al 2025...

	2025 € mld	CAGR 21-25 %
Proventi operativi netti	22,8	+2,3
Costi operativi	10,6	(0,8)
<i>Cost/Income</i>	46,4%	Δ(6,1)pp
Risultato della gestione operativa	12,2	+5,5
Rettifiche nette su crediti	1,9	(9,0)
Risultato corrente lordo	10,1	+11,1
Risultato netto	6,5	+11,8

**Ulteriore potenziale di crescita derivante dall'aumento dei tassi di interesse:
~€1mld di crescita degli Interessi netti per ogni 50pb di aumento dei tassi**

... con ~€1.500 miliardi di Attività finanziarie della clientela

	2025 € mld	CAGR 21-25 %
Impieghi a clientela	504	+2,0
Attività finanziarie della clientela ⁽¹⁾	1.452	+3,3
di cui Raccolta diretta bancaria	613	+2,5
di cui Raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche	220	+1,9
di cui Raccolta indiretta	837	+3,9
di cui Risparmio gestito	574	+4,9
<i>RWA</i>	369	+3,0

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Al netto delle duplicazioni tra Raccolta diretta e indiretta

Contributo positivo da parte di tutte le Divisioni

	Banca dei Territori		IMI Corporate & Investment Banking		International Subsidiary Banks		Private Banking ⁽¹⁾		Asset Management ⁽¹⁾		Insurance	
	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025	2021	2025
Proventi operativi netti € mld	8,9	10,0	4,6	4,9	2,0	2,2	2,3	2,9	1,0	1,2	1,6	1,8
Costi operativi € mld	6,5	6,0	1,4	1,4	1,1	1,1	0,9	1,0	0,2	0,2	0,4	0,4
Cost/Income %	72,3%	59,8%	29,9%	29,1%	54,4%	51,5%	38,7%	34,2%	23,4%	21,3%	25,5%	21,6%
Rettifiche nette su crediti € mld	1,2	1,5	0,0	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	-	-	-	-
Risultato corrente lordo € mld	1,1	2,4	3,2	3,2	0,7	0,9	1,6	1,8	0,8	0,9	0,8	1,4
Risultato netto € mld	0,4	1,5	2,2	2,2	0,5	0,6	1,1	1,3	0,6	0,7	0,7	1,0

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Escludendo le commissioni di *performance*

Messaggi chiave

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Conclusioni

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



**Massivo *de-risking upfront*,
abbattendo il
Costo del rischio**



Riduzione strutturale dei
Costi, grazie alla tecnologia



Crescita delle Commissioni,
grazie a *Wealth Management*,
Protection & Advisory



Forte impegno nell'ESG, con
una posizione ai vertici
mondiali per impatto sociale e
grande *focus* sul clima

1

Riduzione massiva dello *stock*
di *NPL* e azioni continue di
prevenzione attraverso una
strategia modulare



2

Nuovo modello decisionale
per il credito



3

Gestione proattiva
degli altri rischi



1 Riduzione massiva dello stock di NPL e azioni continue di prevenzione attraverso una strategia modulare

Iniziative

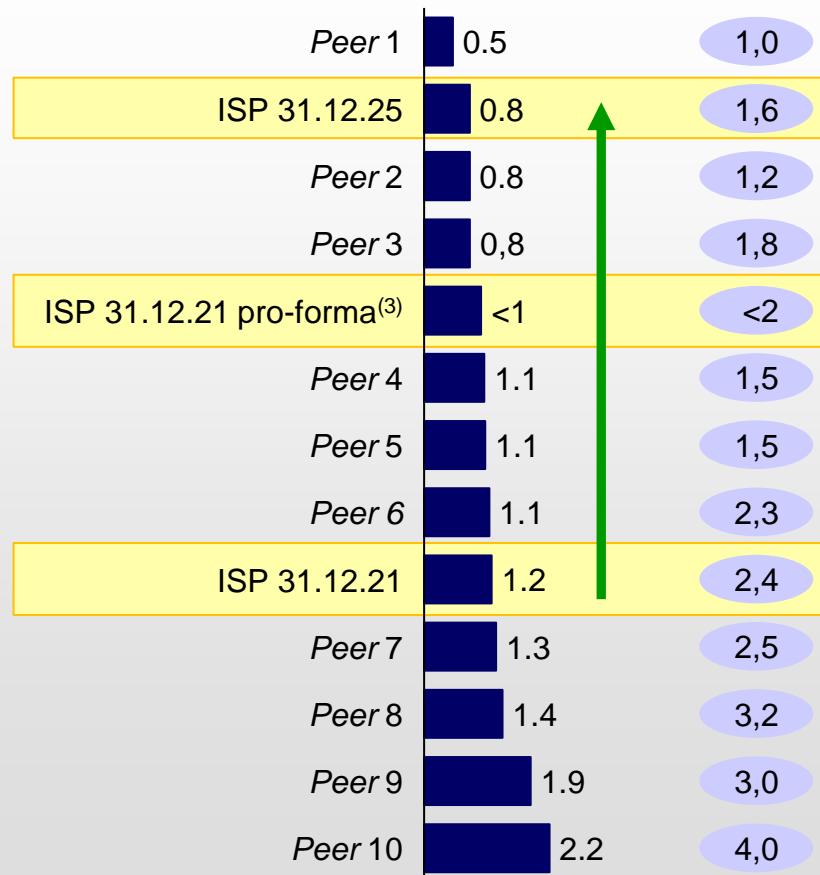
Riduzione massiva dello stock di NPL e azioni continue di prevenzione attraverso una strategia modulare

- **Gestione proattiva delle posizioni ad alto rischio e dei Crediti in Stage 2** con un approccio dedicato per *retail*/PMI (Pulse 2.0) e un *team* specializzato per le grandi aziende internazionali
- **Potenziamento della gestione dei Crediti deteriorati:**
 - Ulteriore cessione di Sofferenze e Inadempienze probabili accompagnata da nuove soluzioni innovative per specifici portafogli
 - Rafforzamento delle *partnership* strategiche (es. Intrum, Prelios) facendo leva sulle piattaforme, sulle competenze e sulla forte rete di investitori dei *partner*
 - Promozione di un *Credit Fund* per la realizzazione di strutture e soluzioni innovative (*first mover* in Italia)
 - Lancio di nuovi processi e strumenti di gestione dei Crediti deteriorati che incorporano le dinamiche settoriali e le metriche di Costo del rischio
- **Accelerazione del *Back-to-Bonis* per le società in continuità aziendale** concentrandosi sulle filiere italiane e facendo leva su investitori internazionali e competenze specifiche di settore (es. piattaforma di investimento per la rigenerazione urbana)
- **Implementazione di un piano *fast-track* per le società in liquidazione**
- **Evoluzione del *team* e degli strumenti di *Active Credit Portfolio Steering*** includendo:
 - Un più ampio utilizzo degli schemi di copertura sintetica del rischio di credito, anche su portafogli di *digital lending*, attraverso *partnership* dedicate con investitori specializzati con *focus* sull'Italia
 - Sviluppo di soluzioni di finanziamento alternative per i clienti "*high risk*"
 - Rafforzamento ulteriore delle strategie creditizie per indirizzare le nuove erogazioni verso settori con il migliore profilo rischio/rendimento

NPL ratio netto⁽¹⁾ delle principali banche europee⁽²⁾

30.6.21, %

x NPL ratio lordo⁽¹⁾, %



(1) Secondo la definizione EBA

(2) Includendo solo le banche presenti nell'EBA *Transparency Exercise*. Campione: BBVA, BNP Paribas, Commerzbank, Crédit Agricole Group, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander, Société Générale e UniCredit

(3) Considerando ~€4,8mld di vendite nel 2022 di Crediti deteriorati lordi (~€1,5mld netti) già finanziate nel 4trim.21 e ancora contabilizzate tra i Crediti deteriorati al 31.12.21

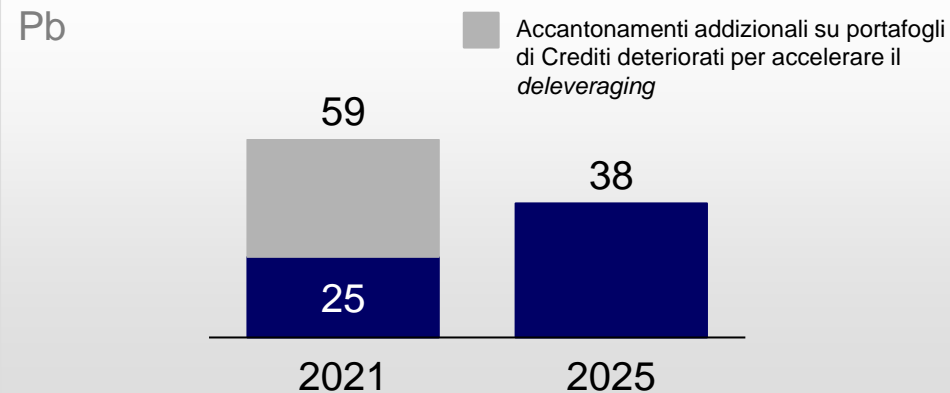
2 Nuovo modello decisionale per il credito

Iniziative

Nuovo modello decisionale per il credito

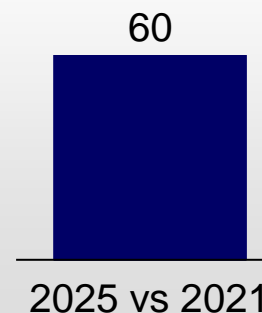
- **Evoluzione del *framework* creditizio**, includendo:
 - Specifici dati settoriali sia nelle attività di concessione che nei piani d'azione, in collaborazione con le *business unit*, con la costituzione di un nuovo Comitato direttivo dedicato
 - Componenti *climate*/ESG utilizzate lungo l'intera filiera del credito (es. *heatmap* settoriale ESG, ESG score a livello di controparte)
- **Aggiornamento del modello decisionale creditizio**, basato sull'analisi dei *rating*, integrando analisi di *RAROC* prospettico e di ottimizzazione di *RWA* alla valutazione creditizia, in collaborazione con le *business unit*
- **Completa digitalizzazione del processo creditizio**, consentendo un'ulteriore focalizzazione su attività ad alto valore aggiunto (es. analisi dettagliata della struttura dell'operazione)
- **Rafforzamento delle iniziative strategiche sul credito di Impatto** (es. Programma Rinascimento⁽¹⁾)

Costo del rischio



Lead time crediti alla clientela Corporate

Riduzione del # di giorni, %



(1) Compresi i prestiti di impatto alle microimprese e alle *startup* per il recupero e il rimodellamento del loro modello di *business*

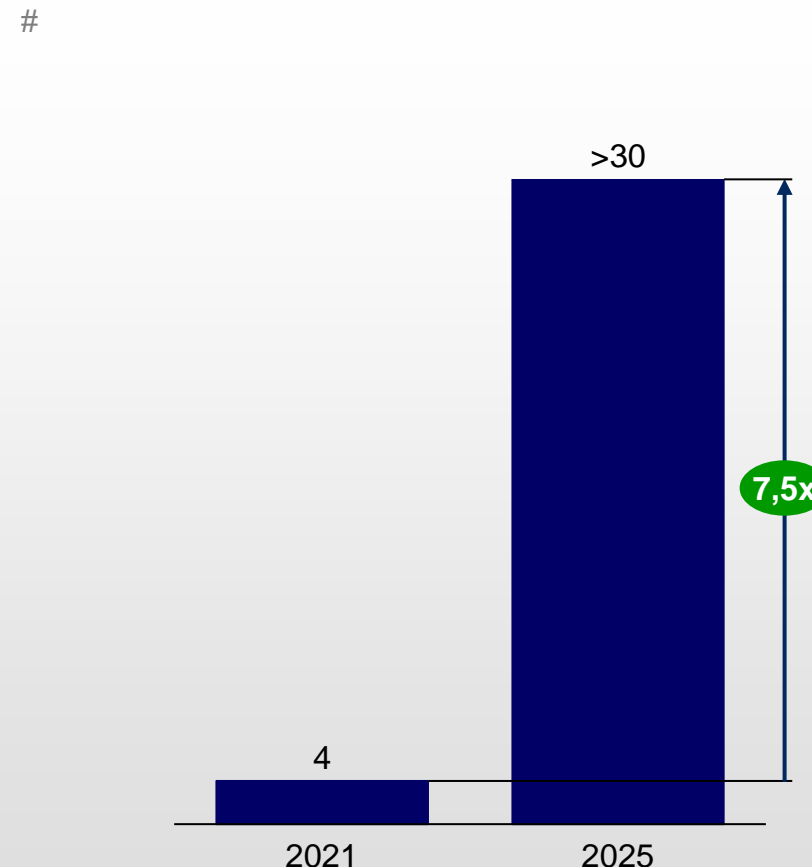
3 Gestione proattiva degli altri rischi

Iniziative

- **Ulteriore affinamento dei sistemi di controllo interni** nell'ambito dell'evoluzione digitale dei processi, facendo leva su un solido *framework* di *governance* e su un'efficace cooperazione tra le funzioni di controllo
- **Forti investimenti in soluzioni digitali e basate su IA nelle attività di Compliance**, anche attraverso una *newco* dedicata (*AFC Digital Hub*), sia per rischi tradizionali che emergenti (*KYC*, monitoraggio transazioni, *market abuse surveillance*, condotta)
- **Ulteriore rafforzamento dell'anti-financial crime framework** attraverso centri di competenza specializzati, aggiornamento della piattaforma informatica e scenari di rilevamento proprietari
- **Introduzione delle migliori tecniche di cybersecurity** (es. Intelligenza Artificiale)
- **Garantire che la valutazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi ESG siano integrati nel Risk Management governance framework** attraverso l'ulteriore sviluppo di metodologie e l'adozione di strumenti di *Risk Management*, sistemi e processi per i rischi ESG, con un *focus* particolare sul rischio climatico
- **Implementazione di una architettura di risk management lab rafforzata con tecnologie di Intelligenza Artificiale e Machine Learning** per strutturare e accelerare il *change management* (es. sviluppo di modelli, *stress testing*) e il *reporting* su tutte le dimensioni di rischio (es. rischi non finanziari)

Gestione proattiva degli altri rischi

Casi d'uso digitali della Compliance

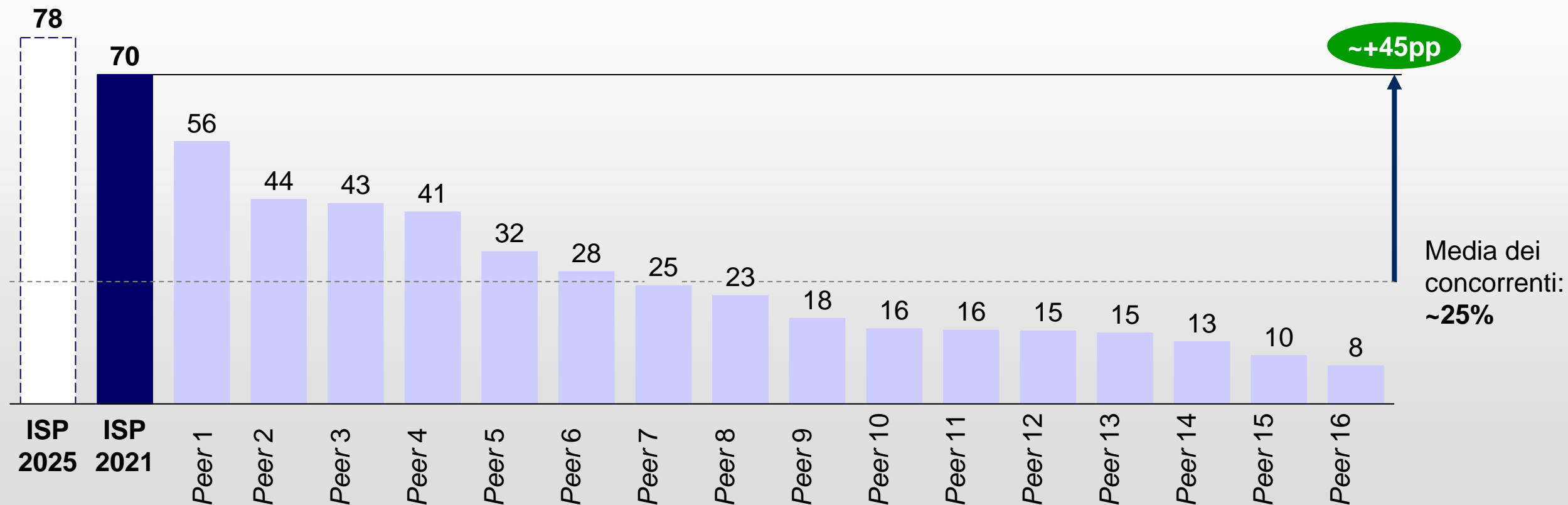


Nel 2021 ISP si è classificata prima, per il secondo anno consecutivo, tra le aziende italiane nel concorso "Cyber Resilience amid a Global Pandemic" di AIPSA⁽¹⁾

Leadership rafforzata in termini di profilo di rischio complessivo

CET1 fully phased-in⁽¹⁾/Totale attivi illiquidi⁽²⁾

31.12.21, %



(1) CET1 fully phased-in. Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander, UBS e UniCredit (dati al 31.12.21); Barclays, BNP Paribas, Commerzbank, Crédit Agricole S.A., Credit Suisse, HSBC, Lloyds Banking Group, Société Générale e Standard Chartered (dati al 30.9.21)

(2) Totale attivi illiquidi include stock di Crediti deteriorati netti, attivi di Livello 2 e di Livello 3. Campione: BBVA, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander, UBS e UniCredit (NPL netti al 31.12.21); Barclays, Commerzbank, Crédit Agricole S.A., Credit Suisse, HSBC, Lloyds Banking Group, Société Générale e Standard Chartered (NPL netti al 30.9.21); BNP Paribas (NPL netti al 30.6.21). Attivi di Livello 2 e di Livello 3 al 30.6.21 (Nordea dati al 31.12.21)

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking upfront*,
abbattendo il
Costo del rischio



Riduzione strutturale dei
Costi, grazie alla tecnologia



Crescita delle Commissioni,
grazie a *Wealth Management*,
Protection & Advisory



Forte impegno nell'ESG, con
una posizione ai vertici
mondiali per impatto sociale e
grande *focus* sul clima

1

Una nuova Banca Digitale e
ottimizzazione della
copertura territoriale



2

Rinnovamento del
personale



3

Gestione *smart* degli
immobili



4

Gestione dei Costi potenziata
da *Advanced Analytics*



5

Efficienza *IT*



1

Una nuova Banca Digitale per servire i clienti *Retail* di ISP che non si recano nelle filiali, riducendo il *cost-to-serve*...

Caratteristiche chiave della nuova Banca Digitale...



Tecnologia all'avanguardia

- **Tecnologia nativa in *cloud*** adattabile a un contesto multi-valuta e a clienti multinazionali, lavorando in *partnership* con un primario operatore *Fintech*



Modello di servizio digitale

- **Offerta digitale rafforzata**, includendo *App*, *contact center*, *ATM* e **mooney** (in *partnership* con **enel**)

Percorsi digitali

- **Percorsi interamente digitali** per fornire ai clienti un'esperienza distintiva grazie a strategie di vendita sviluppate da *AI Sales* (ISP *AI Sales* premiata da *EFMA*⁽¹⁾ come innovazione #1 nel campo del *marketing* digitale nel 2021)

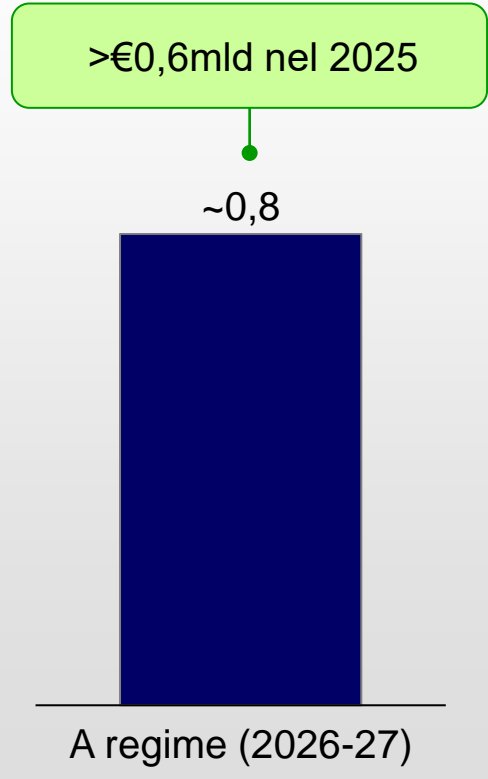
AI Lab

- **Creazione di *AI Lab* a Torino** con ~50 professionisti italiani e internazionali dedicati allo sviluppo di nuove metodologie di analisi dei dati e di soluzioni avanzate nell'Intelligenza Artificiale

~4mln di clienti ISP già non si recano nelle filiali e generano solo ~€200mln di Ricavi con *Cost/Income* >100%

... che consentono una riduzione strutturale dei costi

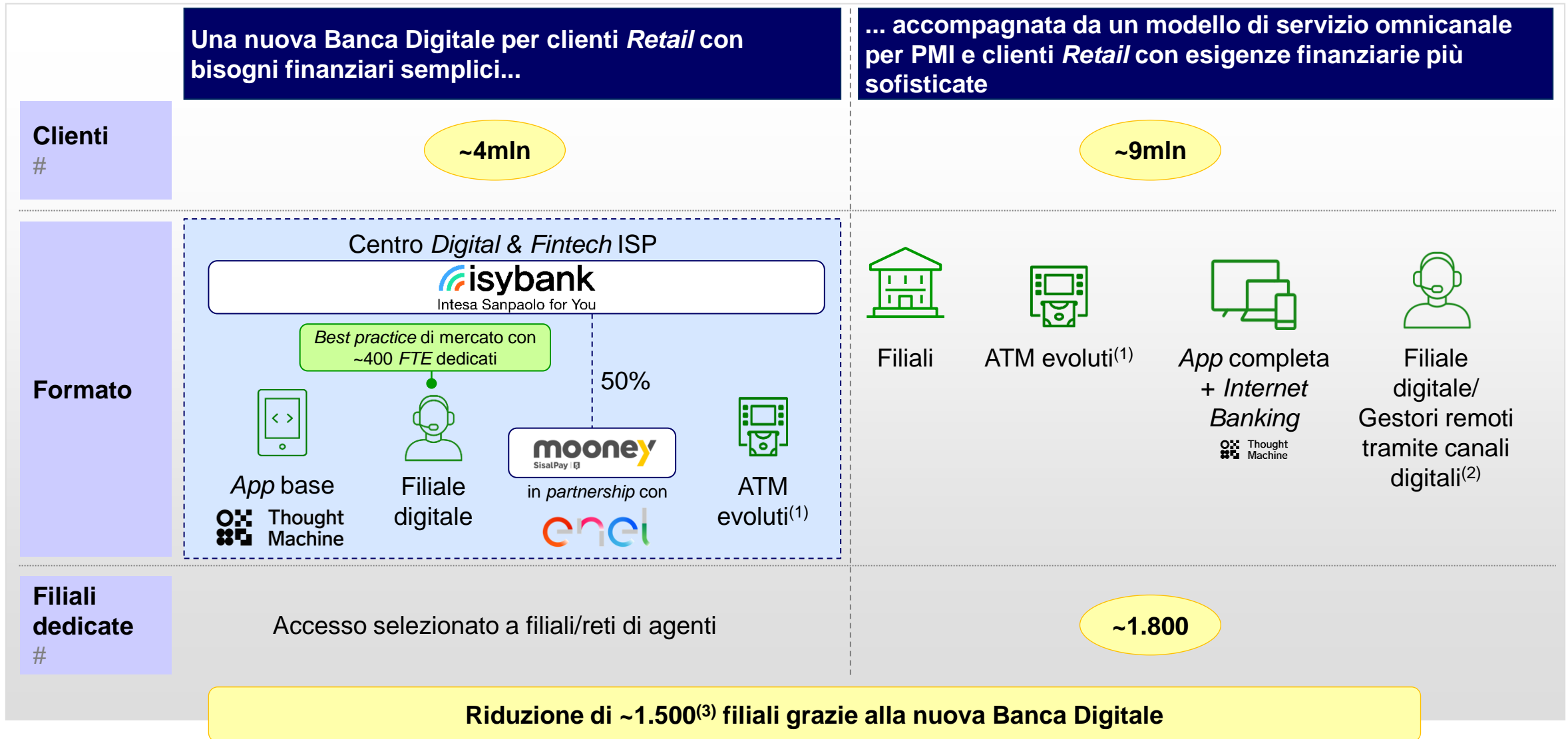
Risparmio Costi annui grazie alla nuova Banca Digitale, € mld



~€650mln di investimenti *one-off* per sviluppare una piattaforma più efficiente

(1) European Financial Marketing Association

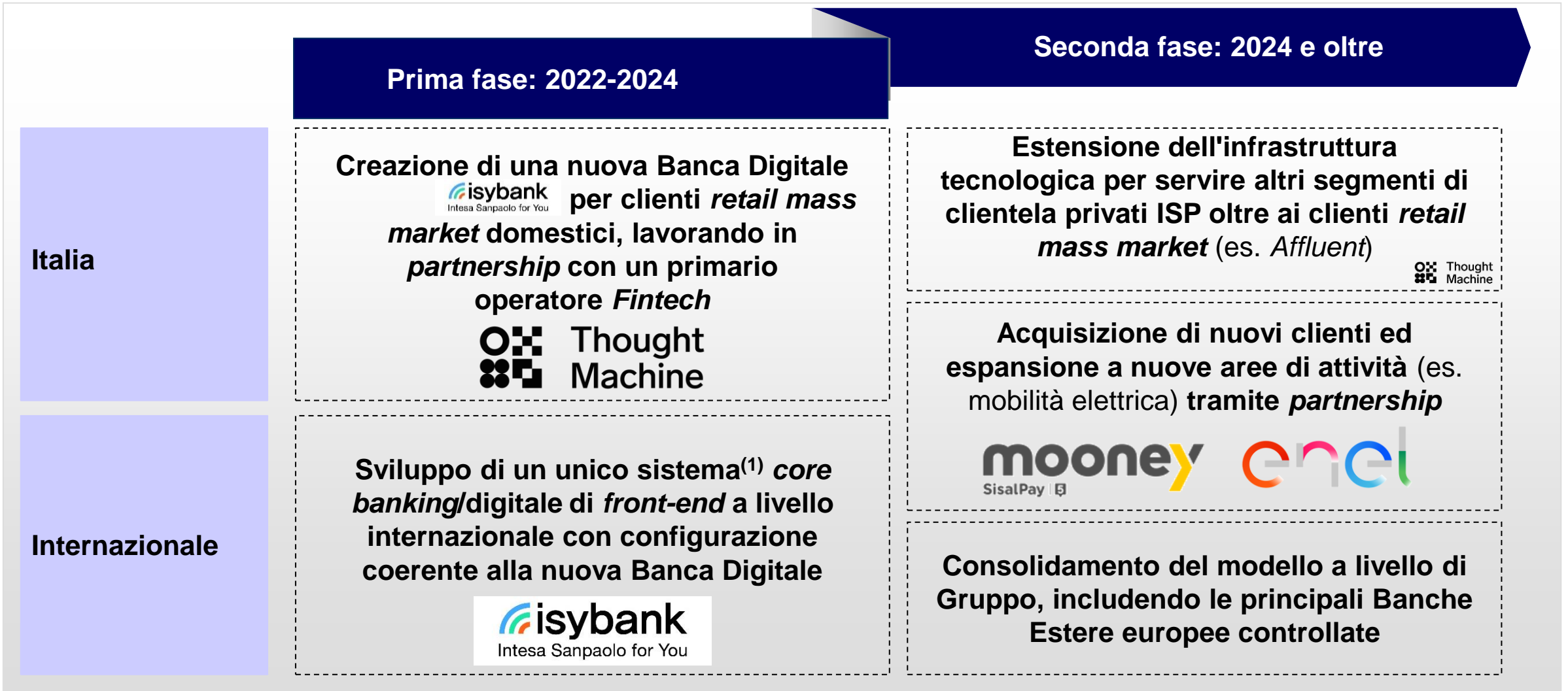
1 ... come elemento di un nuovo modello di servizio omnicanale



(1) ATM, MTA e Casse Self Assistite

(2) Per clienti con Gestore assegnato

(3) Di cui ~450 già chiuse nel 4trim.21



(1) Tutti i servizi sono erogati da *International Value Services* (fabbrica IT per la Divisione International Subsidiary Banks)

2 ~4.600 Persone assunte e ~8.000 riconvertite/riqualificate

Rinnovamento del personale

persone

Di cui ~2.850 nel 2021

~9.200

Di cui ~500 nel 2021

~4.600

~8.000

Uscite
volontarie

Nuove
assunzioni

Riconversioni/
riqualificazioni

~12.600 persone assunte e
riconvertite/riqualificate

Nuove assunzioni e capacità in eccesso riconvertita/riqualificata e riallocata verso nuove iniziative prioritarie

persone

Di cui ~500 nel 2021

~12.600

~2.600

~4.000

~3.500

~2.500

2022-2025
assunzioni e
riconversioni/
riqualificazioni

Filiale digitale

Tecnologia
(*Digital, Data*
e *Analytics*)

Iniziative
prioritarie
(es. PNRR,
crescita del
business,
de-risking)

Altro
(es. ESG/
impact banking,
funzioni di
controllo,
turnover)

Ancora una volta, ISP si pone l'obiettivo di riallocare la capacità in eccesso verso nuove iniziative prioritarie

3 Gestione *smart* degli immobili

Iniziative

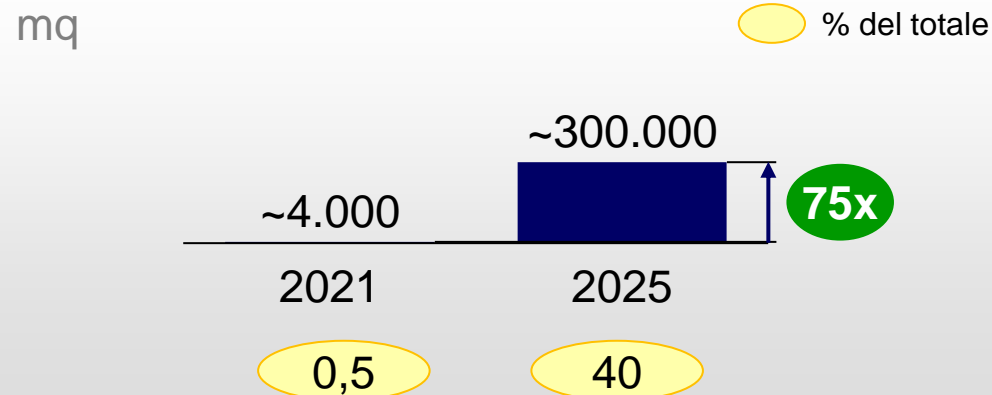
Immobili core

- Implementazione del nuovo "**footprint del futuro**", in linea con il *Next way of working* e riducendo le emissioni di CO₂ del Gruppo
- **Significativa modernizzazione degli ambienti lavorativi** (es. *smart building*) per favorire la collaborazione e adottare elementi a tutela della salute e del benessere

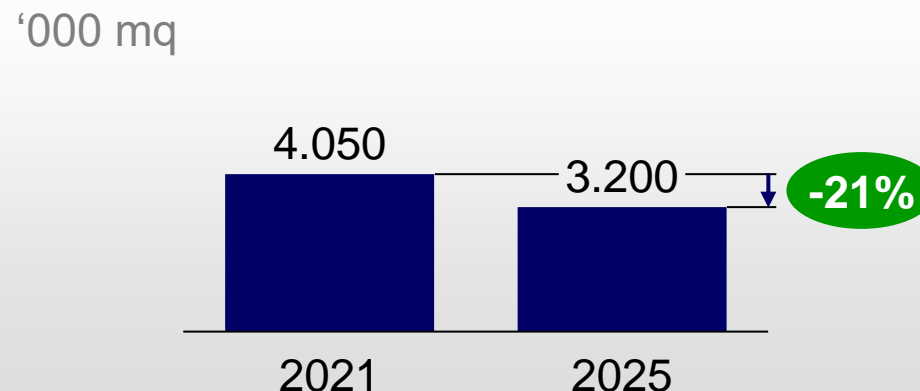
Immobili non-core

- **Piena valorizzazione del portafoglio immobiliare non-core** attraverso una combinazione di:
 - Cessioni
 - Gestione attiva (es. locazioni, creazione di nuovi *business*)

Spazi direzionali con nuovo *layout*



Patrimonio immobiliare in Italia



4 Gestione dei Costi potenziata da *Advanced Analytics*

Iniziative

Gestione innovativa dei Costi anche tramite AA

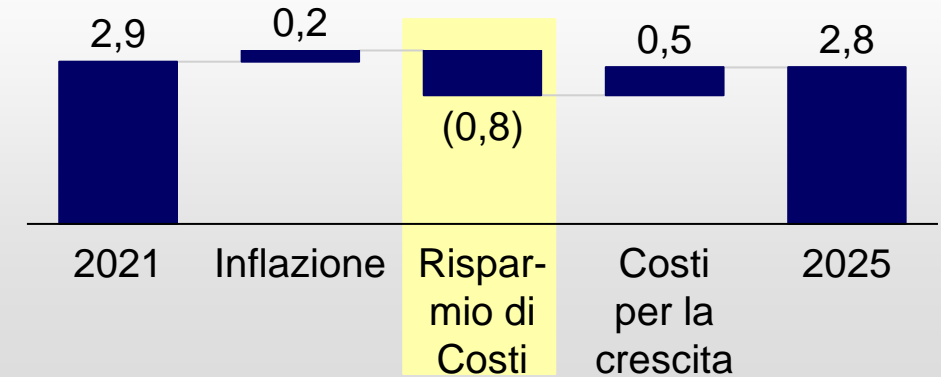
- Approccio innovativo di *Advanced Analytics* per la gestione proattiva dei Costi operativi attraverso un'infrastruttura e strumenti tecnologici distintivi (es. *benchmarking* evoluto fornitori/attività)
- Approccio innovativo di *Advanced Analytics* per indirizzare in modo efficace gli investimenti verso iniziative strategiche prioritarie
- Unità organizzativa dedicata

Nuova *digital negotiation factory*

- Lancio della nuova “*digital negotiation factory*” per massimizzare l'efficienza e ottimizzare ulteriormente la base dei fornitori, facendo leva su strumenti e metodologie distintive (es. *Cleansheet, contract teardown*)
- Continuo *focus* sull'approvvigionamento sostenibile, con evoluzione della base di fornitori in linea con la strategia ESG del Gruppo (es. fornitori valutati secondo criteri ESG)

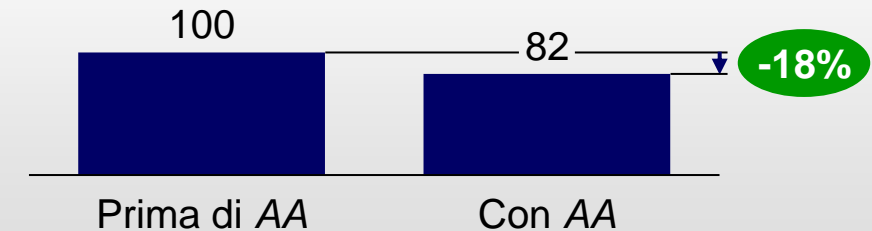
Spese amministrative

€ mld



Esempio di riduzione Costi guidata da *Advanced Analytics*

Indicizzato a 100



Applicazione di tecnologie di *Advanced Analytics* a più di 50 iniziative di ottimizzazione

5 Efficienza IT attraverso una trasformazione end-to-end dell'IT di Gruppo...

Trasformazione end-to-end dell'IT di Gruppo

Rafforzare le competenze IT core

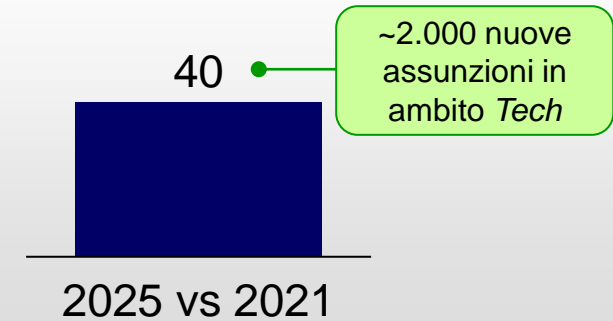
- **Internalizzazione o riconversione verso ruoli IT** (es. ingegneri cloud, ingegneri IA) e **attività** (es. realizzazione soluzioni software) **ad alto valore aggiunto**
- **Ridisegno del modello operativo della fabbrica IT** secondo le *best practice* delle società *Big Tech*
- **Creazione di centri di competenza per soluzioni IT all'avanguardia**

Realizzare efficienza IT sui sistemi back-end

- **Ottimizzazione dell'infrastruttura IT** attraverso la modernizzazione in cloud dei **sistemi legacy**, facilitata grazie all'accordo *Skyrocket* con Google e TIM

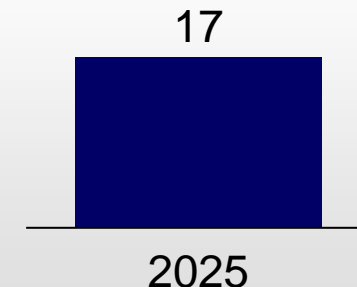
Riduzione FTE esterni per sviluppo software

%



Risparmi di Costi IT

%



€4,8mld di investimenti IT

5 ... facendo leva su *partnership* all'avanguardia

Modernizzazione dell'infrastruttura tecnologica del Gruppo attraverso molteplici *partnership* strategiche



Modernizzazione tecnologica *end-to-end* della Banca, includendo *partnership* strategiche con operatori *Fintech* di riferimento

Core banking system

- Componenti nativi digitali del *core banking*, estendibili nel tempo ad altri domini *IT*
- Fattore abilitante per i prodotti digitali



Piattaforma di consulenza *Wealth*

- Soluzioni di *Robo4Advisory* & *RoboAdvisory*, che permettano lo sviluppo in tempo reale di portafogli di investimento altamente personalizzati
- Metodologie di *risk analytics* e analisi del portafoglio all'avanguardia per supportare l'interazione con i clienti



Large/Mid-corporate e PMI

- Soluzioni *leader* in ambito *transaction banking*, favorendo la crescita delle commissioni a livello internazionale



Altre componenti infrastrutturali

- *Originate-to-Share*
- *Channel/workbench* per IMI C&IB e Banca dei Territori
- Infrastruttura *multi-cloud* (es. *Skyrocket*)



La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking upfront*,
abbattendo il
Costo del rischio



Riduzione strutturale dei
Costi, grazie alla tecnologia



Crescita delle Commissioni,
grazie a *Wealth Management*,
Protection & Advisory



Forte impegno nell'ESG, con
una posizione ai vertici
mondiali per impatto sociale e
grande *focus* sul clima

- 1 Modello di servizio dedicato per la clientela *Exclusive* 
- 2 Rafforzamento della *leadership* nel *Private Banking* 
- 3 Continuo *focus* sulle fabbriche prodotto di proprietà (*Asset management* e *Insurance*) 
- 4 Ulteriore crescita nel *business* dei pagamenti 
- 5 Potenziamento dell'*Advisory* per tutti i clienti *Corporate* 
- 6 Crescita delle attività delle *International Subsidiary Banks* 

1 Un modello di servizio dedicato nella Banca dei Territori per la clientela *Exclusive*



(1) Clienti attualmente serviti da Banca dei Territori con almeno una delle seguenti caratteristiche: elevato reddito/spesa o combinazione di significative masse gestite/età/prodotti di investimenti complessi

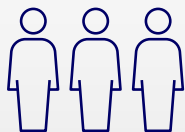
1A Organizzazione commerciale e strumenti dedicati per la clientela *Exclusive*

Creazione di una nuova organizzazione commerciale dedicata...



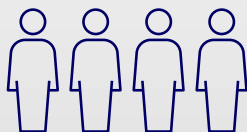
~470

centri di consulenza dedicati



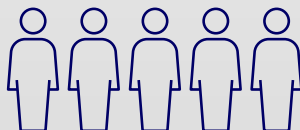
12

Direttori commerciali



~55

Area manager



~4.200

Gestori

Unità di coordinamento dedicata in Banca dei Territori

... ulteriormente rafforzata da un migliorato e sofisticato strumento per fornire ai clienti un'esperienza distintiva



Strumento di consulenza olistica per i clienti

Strumento di consulenza a 360 gradi che copre i bisogni finanziari e non finanziari dei clienti (incluso esigenze di protezione e *real estate*)

Proposta commerciale dinamica

Adattamento della proposta commerciale tenendo conto dei cambiamenti nelle preferenze dei clienti e di nuove informazioni di mercato

Offerta dedicata

Servizi di consulenza personalizzati dedicati alla clientela *Exclusive*

€100mld⁽¹⁾ di Attività finanziarie della clientela in Valore Insieme nel 2025 (vs €52mld nel 2021)

(1) Clienti *Exclusive* e *Affluent*

1B Centro di investimenti distintivo in Banca dei Territori

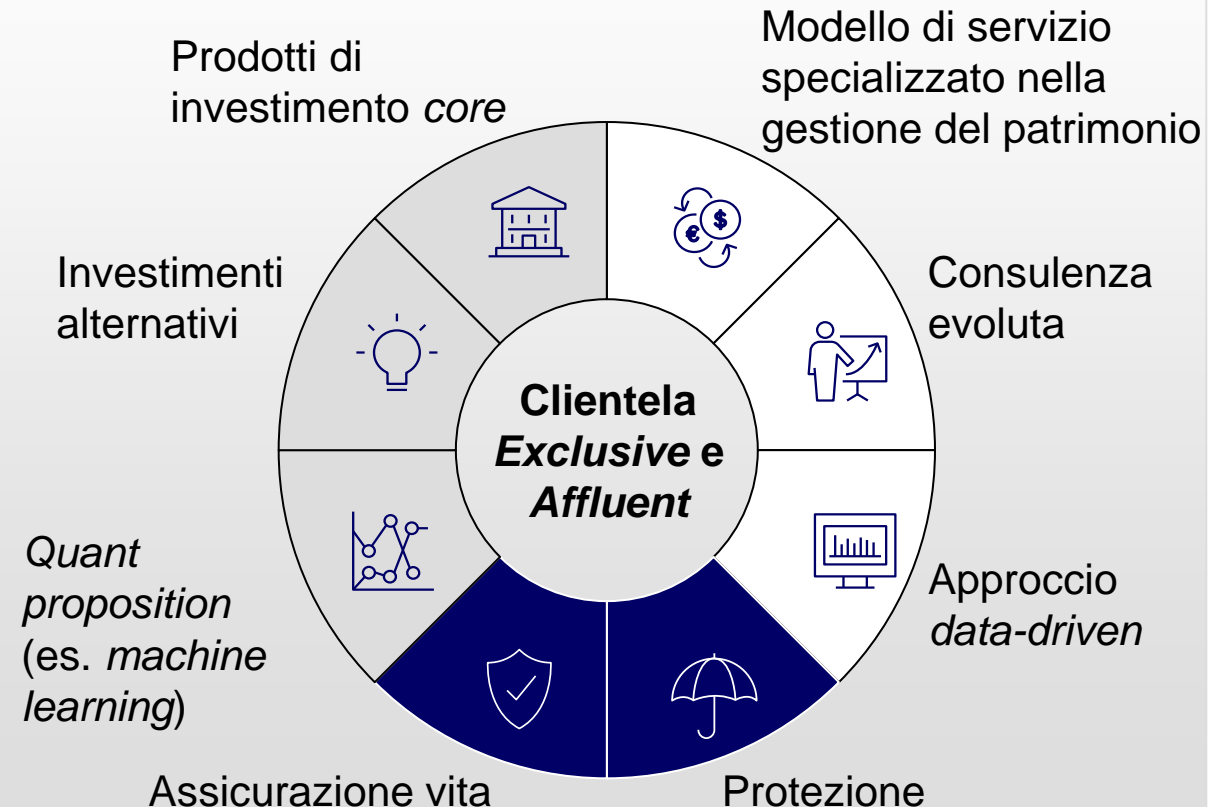
Centro di eccellenza dedicato in
Wealth Management & Protection...

**Centro di eccellenza in
Banca dei Territori,
potenziato dalle fabbriche
prodotto di proprietà**



*... per una value proposition unica verso la clientela
Exclusive e Affluent*

■ Offerta in ambito Asset management ■ Offerta assicurativa □ Modello di servizio Private-like



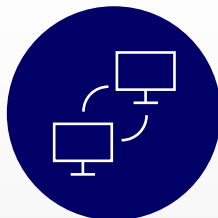
Una piattaforma avanzata di gestione degli investimenti per sviluppare soluzioni altamente personalizzate...

Aladdin[®]

by BlackRock

Uno strumento per la gestione di portafoglio *end-to-end* in *partnership* con BlackRock per servire ~4mln di clienti ISP (*Private, Exclusive e Affluent*)

... integrata in maniera eccellente da ISP per guidare la crescita del Risparmio gestito



Approccio *end-to-end* unico

Completa integrazione dei processi (*Risk, Compliance*, allocazione del portafoglio, gestione degli investimenti e *operations*), combinando strumenti per una gestione completa del portafoglio con metodologie sofisticate di *risk analytics* e *operation*



Offerta al cliente innovativa e in tempo reale

Portafogli personalizzati per tutti i clienti, favorendo la conversione di depositi in investimenti (*Robo4Advisory & RoboAdvisory*)



Strumenti di valutazione ESG all'avanguardia

Aggiunta di una valutazione ESG al tradizionale profilo di rischio-rendimento nell'offerta prodotti

>€600mld di Attività finanziarie della clientela sulla piattaforma

2 Rafforzamento della leadership nel Private Banking

Segmento di clientela Private

2021



~1mln

clienti Private di Fideuram-ISPB, serviti da >6.600 private banker e consulenti finanziari



~€350mld⁽¹⁾ di Attività finanziarie della clientela, di cui ~€225mld di Risparmio gestito

Le iniziative del Piano di Impresa 2022-2025...

Rafforzamento dell'offerta commerciale in Italia

- A** Continuo rafforzamento della proposta commerciale in Italia, tramite servizi di consulenza su misura e una rinnovata offerta prodotti (es. prodotti con focus ESG, investimenti alternativi, Lombard lending)



Nuova strategia omnicanale

- B** Sviluppo di una piattaforma di investimento e trading dedicata ai clienti con significativa propensione tecnologica e limitato ricorso a canali tradizionali, incentrata su IW Bank e sull'evoluzione del modello di servizio digitale



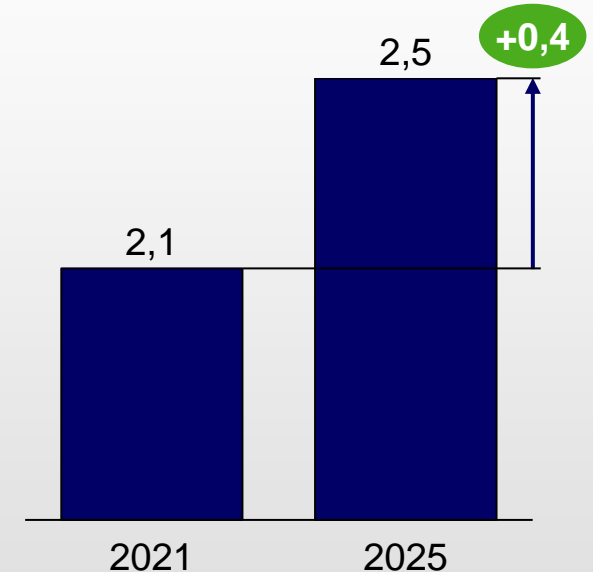
Potenziamento della presenza internazionale

- C** Rafforzamento della leadership europea nel Wealth Management, attraverso assunzioni di team di Private Banking e selettive piccole acquisizioni in geografie strategiche



... consentono una crescita significativa delle Commissioni

Commissioni della Divisione Private Banking, € mld



Crescita di ~€54mld⁽²⁾ di Risparmio gestito

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Includendo CBPQ; ~€360mld includendo 1875 Finance

(2) Divisione Private Banking

2A Rafforzamento dell'offerta commerciale in Italia – Private Banking

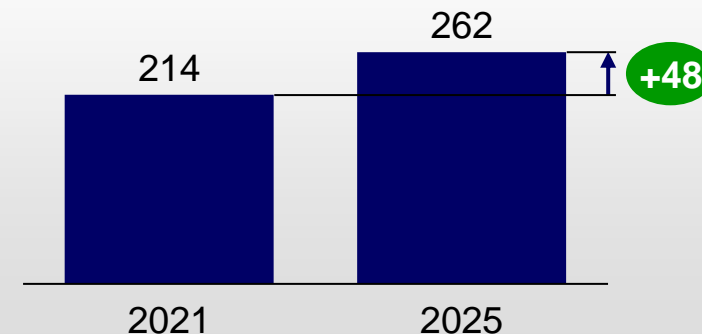
Iniziative

Rafforzamento dell'offerta commerciale in Italia

- **Ulteriore evoluzione del modello di servizio** (es. apertura di nuovi selezionati centri di consulenza per *UHNW*⁽¹⁾) e **degli strumenti di consulenza per segmenti di clientela con bisogni sofisticati** (*UHNW*⁽¹⁾, *family office*, clienti istituzionali)
- **Rafforzamento del modello di consulenza *premium*** incorporando principi ESG e includendo consulenza in ambito immobiliare
- **Aggiornamento della gamma prodotti in ambiti innovativi** (es. investimenti alternativi, prodotti ESG), in continua collaborazione con Eurizon/Epsilon/Eurizon Capital Real Asset (ECRA) e facendo leva su *partnership* esterne
- **Introduzione di una *suite CRM* all'avanguardia** per migliorare l'offerta ai clienti *Private*
- **Aumento degli impieghi verso il segmento *Private*:**
 - Miglioramento catalogo prodotti (es. nuovi prestiti *Lombard*, mutui per *HNW*⁽²⁾)
 - Rafforzamento della piattaforma creditizia in termini di strumenti e competenze a supporto
 - Semplificazione dei processi e delle procedure per creare corsie agevolate per clienti *HNW*⁽²⁾

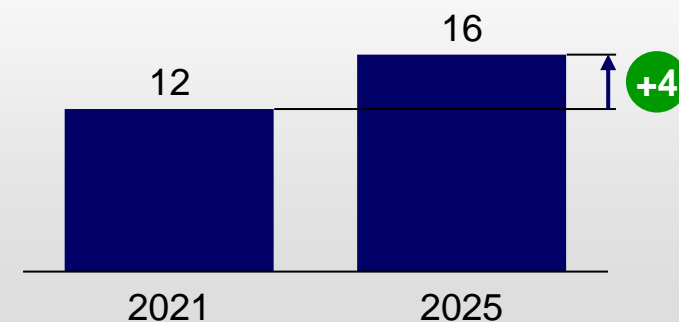
Risparmio gestito della clientela *Private Banking* in Italia

€ mld



Impieghi netti alla clientela *Private Banking* in Italia

Stock, € mld



(1) Ultra High Net Worth Individuals

(2) High Net Worth Individuals

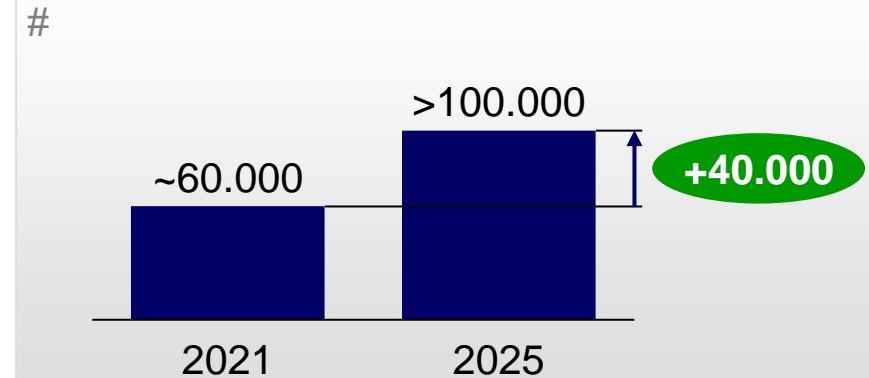
2B Nuova strategia omnicanale – Private Banking

Iniziative

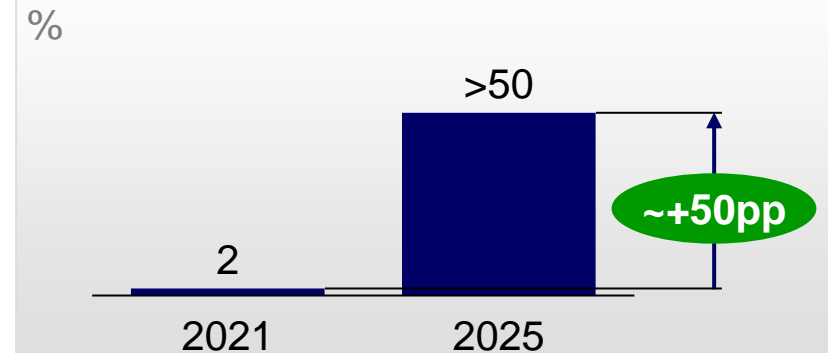
- **Creazione di un nuovo canale digitale** per i clienti che preferiscono gestire autonomamente gli investimenti e rafforzamento del modello di servizio ibrido per i consulenti finanziari
- **Sviluppo di prodotti e servizi digitali** (es. *RoboAdvisor*, canali per attività *self-service*)
- **Potenziamento della piattaforma di investimenti e trading (IW Bank)** per offrire servizi distintivi a clienti con significativa propensione tecnologica e limitato utilizzo di canali tradizionali
- **Introduzione di sistemi di *Advanced Analytics*** per gestire i *customer journey* tra i diversi canali e massimizzare il *cross-selling*
- **Rafforzamento di una cultura *data-driven* e delle competenze** per guidare la proposta commerciale delle reti
- **Sviluppo di uno strumento di consulenza online dedicato ai clienti internazionali**, facendo leva sull'innovativa piattaforma digitale di Alpiant
- **Nuovo modello di filiale** per ottimizzare la copertura territoriale e aumentare l'efficienza

Nuova strategia omnicanale

Clienti del canale digitale

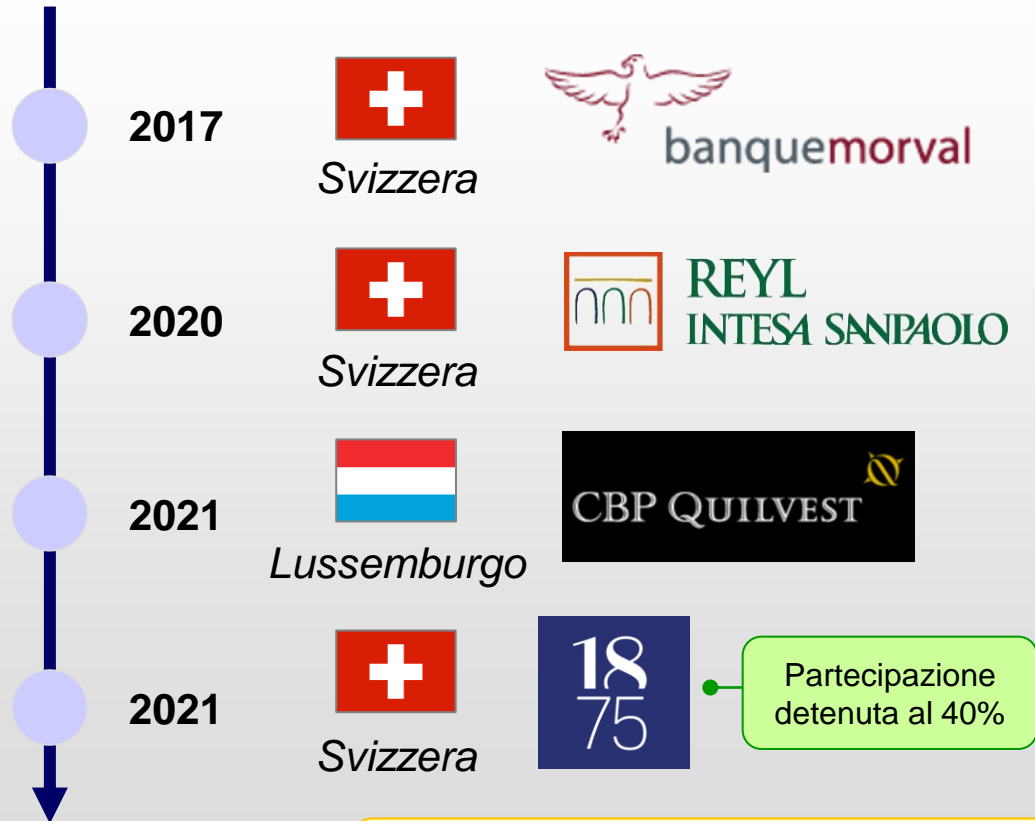


Clienti del canale digitale con servizi di advisory e prodotti di Risparmio gestito



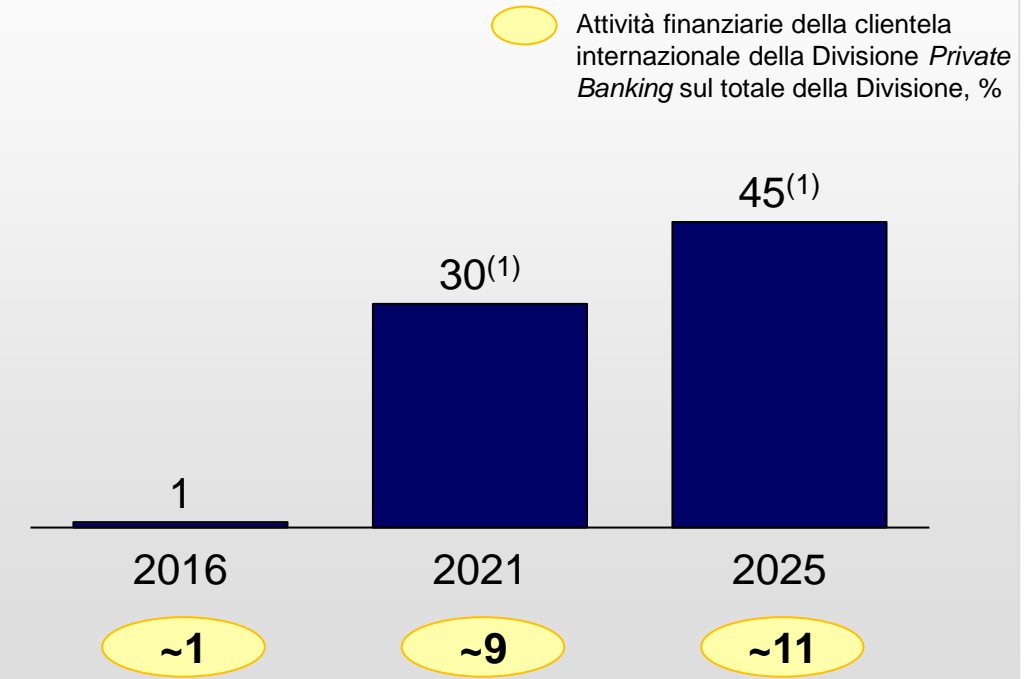
2C Potenziamento della presenza internazionale – Private Banking

ISP ha sviluppato una significativa presenza nel *Wealth Management* attraverso acquisizioni strategiche in mercati selezionati...



... e in futuro rafforzerà ulteriormente la propria presenza in Europa

Attività finanziarie della clientela internazionale della Divisione *Private Banking*, € mld



Ulteriore crescita selettiva facendo leva sulle piattaforme esistenti (acquisizione di clienti e reclutamento di *team* di *Private Banking*)

(1) Non includendo 1875 Finance, detenuta al 40% da Reyl (€11mld di Attività finanziarie della clientela al 31.12.21)

3 Continuo focus sulle fabbriche prodotto di proprietà

Fabbriche prodotto di proprietà

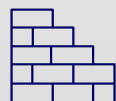
2021



~€457mld
Risparmio gestito⁽¹⁾



~€19mld
premi assicurazione vita



€1,4mld
premi assicurazione danni

Le iniziative del Piano di Impresa 2022-2025...

A

Asset management

Offerta prodotti innovativa (es. conversione liquidità, investimenti alternativi, ESG), espansione internazionale e digitalizzazione *end-to-end*

B

Life insurance

Offerta vita migliorata per far fronte a esigenze specifiche (es. passaggio generazionale, protezione del patrimonio), segmenti di clientela (es. generazione *Silver, Millennials, HNWI*⁽³⁾) e comportamenti digitali

C

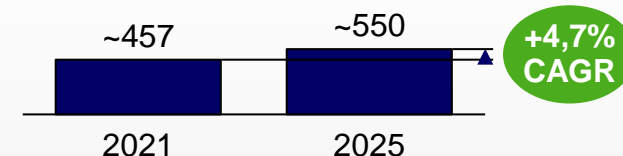
P&C insurance

Sviluppo di ecosistemi innovativi per le persone (es. "Programma *Caring*", iniziative a tutela della salute) e di un'offerta *Corporate* dedicata

... consentono una crescita significativa nelle fabbriche prodotto di ISP

Risparmio gestito⁽¹⁾

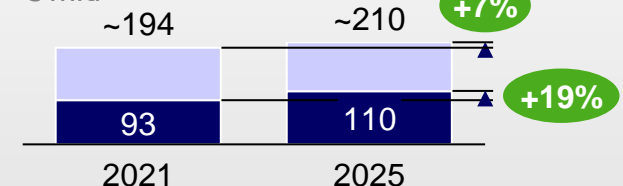
€ mld



Riserve tecniche assicurazione vita (AuM)

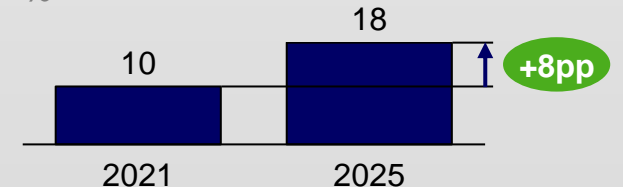
Unit-linked e prodotti multiramo⁽²⁾

€ mld



Penetrazione assicurazione danni non-motor su clientela ISP⁽⁴⁾

%



(1) Eurizon Capital SGR e controllate, Fideuram Asset Management SGR e Fideuram Asset Management Ireland (al netto delle duplicazioni)

(2) Esclusa componente di Ramo I dei prodotti multiramo

(3) *High Net Worth Individuals*

(4) Individui. Non include *Credit Protection Insurance*

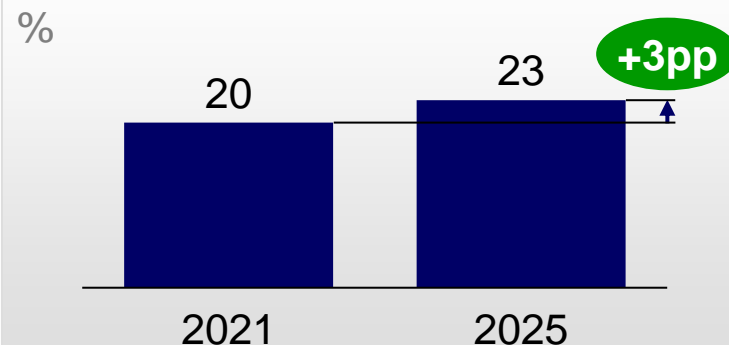
3A Continuo focus sulle fabbriche prodotto di proprietà – Asset management

Iniziative

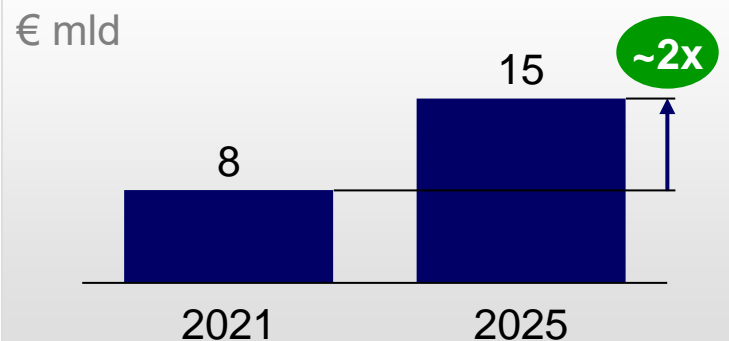
Asset management

- **Miglioramento della *value proposition* su tutti i segmenti** (Banca dei Territori, *Private Banking* e *Insurance*) attraverso nuovi approcci (es. *Machine Learning*) e prodotti innovativi (es. Eurizon Capital Real Assets)
- **Crescita internazionale**, con *focus* sui mercati europei (es. rafforzamento *team* di vendita, estensione dell'offerta in UK) e Asia (es. Hong Kong *Hub*)
- **Ulteriore rafforzamento della proposta ESG** (prodotti, *reporting*, competenze, *marketing*, *corporate governance*) e **focus su clima e transizione verso Net-Zero**
- **Significativo sviluppo del digitale** (es. introduzione della *suite Aladdin*, supporto digitale per la distribuzione, automazione dei processi, *paperless*, nuovi strumenti di collaborazione)

Penetrazione fondi comuni sulla clientela ISP



Risparmio gestito in investimenti alternativi (Eurizon)



(1) High Net Worth Individuals

3B Continuo focus sulle fabbriche prodotto di proprietà – Life insurance

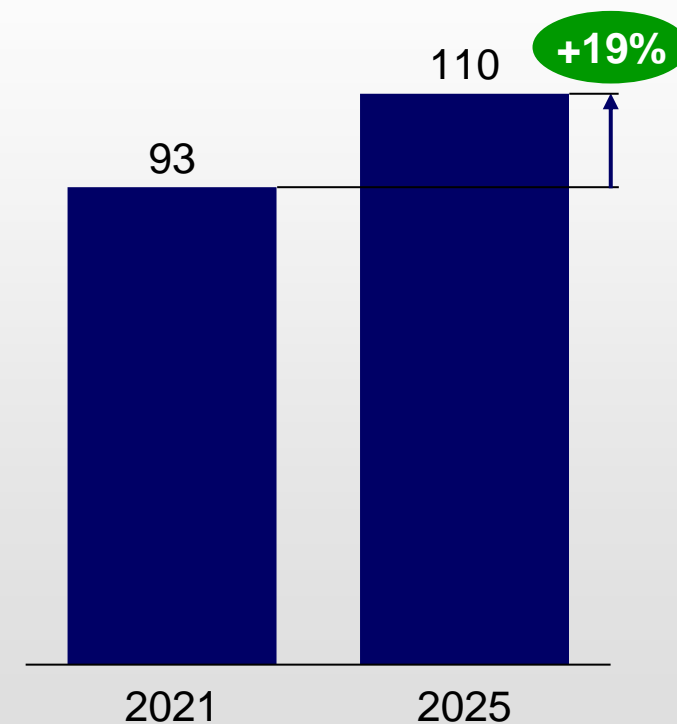
Iniziative

Life insurance

- Consolidamento della *leadership* di mercato nel segmento *unit-linked*, con nuove strategie di investimento per ridurre la volatilità
- Rafforzamento del focus sui "*target market*" per indirizzare esigenze specifiche (es. passaggio generazionale, protezione del patrimonio, garanzie assicurative, risparmio di lungo termine), **segmenti di clientela** (es. generazione *Silver*, *Millennials*, *HNWI*⁽¹⁾) e **comportamenti digitali** (es. *customer journey*, prodotti digitali)
- Offerta dedicata per i clienti con eccesso di liquidità/bisogni di investimenti semplificati
- Forte impegno ESG tramite:
 - Percorso di riduzione della *carbon intensity* verso *Net-Zero* per gli investimenti diretti
 - Rafforzamento dell'offerta *unit-linked*/multiramo con opzioni di investimento ESG

Riserve (AuM) da prodotti *capital light*⁽²⁾

€ mld



(1) High Net Worth Individuals

(2) Unit-linked e prodotti multiramo (esclusa componente di Ramo I)

3C Continuo focus sulle fabbriche prodotto di proprietà – P&C insurance

Iniziative

Retail P&C

- **"Programma Caring", prodotti e servizi dedicati per i Senior, sviluppato assieme alla Banca dei Territori:**
 - Assicurando l'accesso a *standard* elevati di cura e assistenza
 - Promuovendo la crescita di strutture capillari sul territorio in grado di garantire servizi socio-sanitari
 - Supportando l'ottimizzazione della ricchezza familiare e individuale attraverso strumenti di decumulo finanziario ed immobiliare

Il programma include (i) prodotti di protezione assicurativa salute dedicati a individui di età avanzata, (ii) prodotti finanziari e di risparmio per assicurare una rendita complementare alla previdenza sociale, (iii) servizi di assistenza a supporto dei *caregiver* famigliari

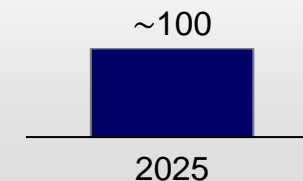
- **Soluzioni innovative, personalizzate e complete nell'offerta salute** (es. prenotazione *online*, telemedicina) per **famiglie e individui**
- **Prosecuzione della trasformazione digitale** per massimizzare l'efficienza operativa e offrire alla clientela un miglior livello di servizio e prodotti digitali distintivi

Commercial lines e Small Business P&C

- **Creazione di un'offerta prodotti per Commercial lines (Corporate)** attraverso soluzioni standardizzate e personalizzate in *partnership* con operatori *leader* di mercato
- **Sviluppo di modelli per includere i benefici derivanti dalle assicurazioni Corporate nella valutazione di Gruppo del merito creditizio**

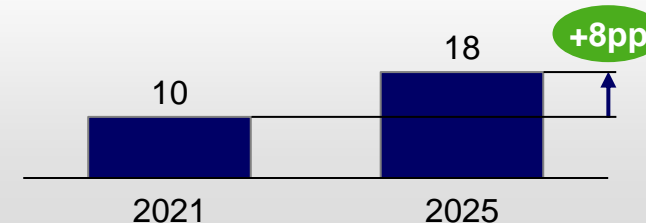
Ricavi aggiuntivi "Programma Caring"⁽¹⁾

€ mln



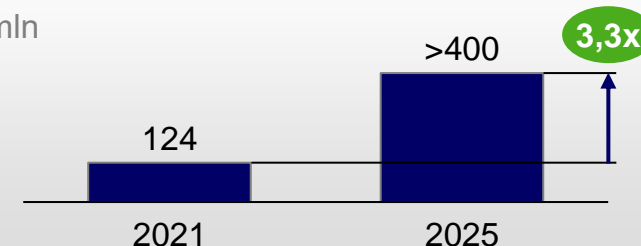
Penetrazione assicurazione danni *non-motor* su clientela ISP⁽²⁾

%



Premi lordi da Commercial lines

€ mln



(1) A livello di Gruppo

(2) *Exclusive* e altri segmenti di attività relativi agli individui *retail*. Non include *Credit Protection Insurance*

4 Ulteriore crescita nel *business* dei pagamenti

Business dei pagamenti

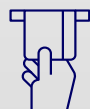
2021



~11mln
di carte di debito
(#1 in Italia)



~3mln
carte di credito
(#1 in Italia)



>430.000
POS (#1 in Italia per volumi
transati)

Partnership strategiche nel *business* dei pagamenti

nexi

A

Soluzioni innovative di *acquiring* e di *processing* offerte secondo una logica di fabbrica prodotto (Nexi) e distributore (ISP)

mooney in partnership con **enel**
SisalPay |

B

Focus commerciale rafforzato (allargamento prodotti distribuiti – es. POS) tramite >45.000 punti vendita in Italia

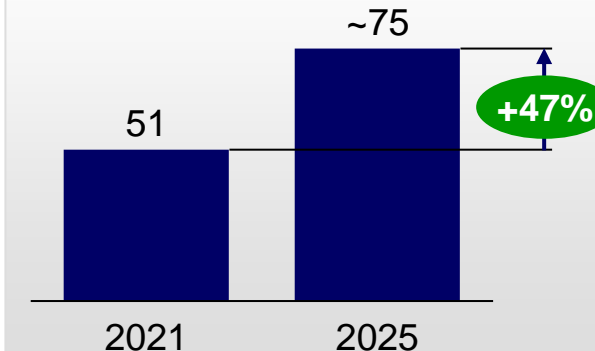
BANCOMAT SpA

C

Evoluzione di Bancomat e Bancomat Pay in Italia ed Europa, con *focus* su *issuing* e *digital payment*

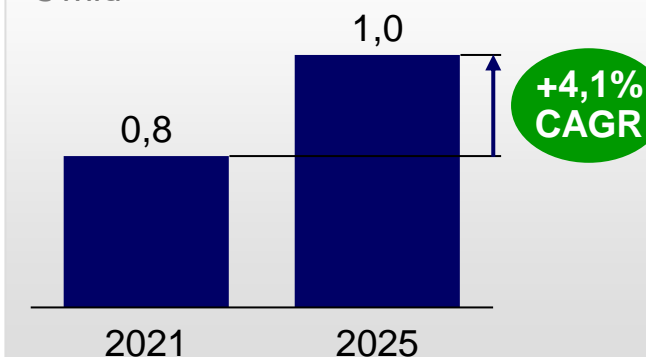
Pagamenti digitali

mln



Ricavi da pagamenti

€ mld



5 Potenziamento dell'Advisory per tutti i clienti Corporate, favorendo il business commissionale

Clients Corporate

2021



~14.100 clienti:
~2.200 Corporate⁽¹⁾
e ~11.900 Top PMI



~€3mld Ricavi

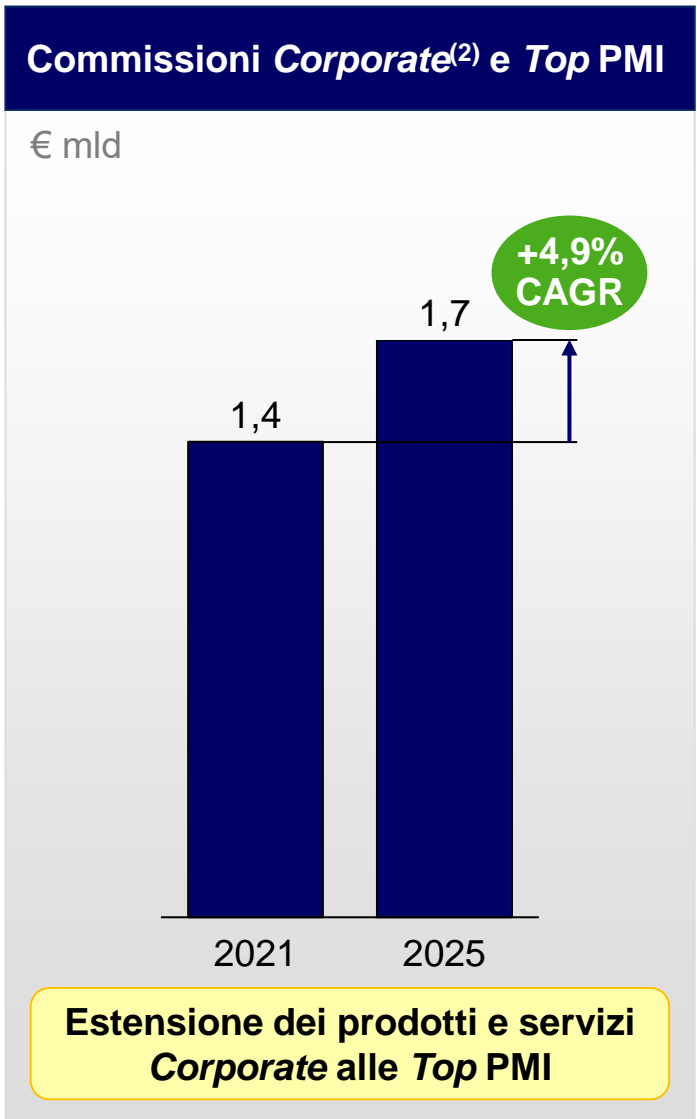
Iniziative del Piano di Impresa 2022-2025

A Partner di riferimento per le imprese italiane sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)
Supporto all'economia reale attraverso *team* dedicati e selezionate iniziative (es. transizione energetica)

B Global advisor per clienti Corporate
Rafforzamento del modello di servizio al cliente (inclusi 250 centri di consulenza e otto settori *core*), *focus* globale su infrastrutture, transizione energetica e *equity*

C Offerta internazionale distintiva tramite IMI C&IB
Soluzioni personalizzate per *Structured Finance & Investment Banking, Capital Markets, Working Capital* – con forte *focus* su *Equity* e ESG

D Piattaforme digitali all'avanguardia
Innovative piattaforme internazionali digitali ulteriormente rafforzate tramite *partnership* con *Fintech* (es. Kyriba per *transaction banking*)

(1) Clienti Global Corporate
(2) Divisione IMI C&IB escluso Global Markets

Supporto all'economia reale attraverso un programma dedicato con iniziative specifiche relative al PNRR

Team dedicati

- **Costituzione di *team cross-funzionali dedicati alle missioni del PNRR***, coinvolgendo tutte le competenze interne al Gruppo

Iniziative identificate

- **Supporto alla digitalizzazione delle imprese e alla Transizione 4.0**
- **Rafforzamento dell'economia del Mezzogiorno**, supportando le eccellenze locali
- **Supporto alla transizione energetica, infrastrutture sostenibili e rigenerazione urbana**
- **Rilancio del turismo**



Nuove erogazioni attese di credito a medio/lungo termine

€ mld



>€400mld nuove erogazioni cumulate nell'orizzonte 2021-2026

(1) Includendo ~€145mld alle famiglie

(2) Includendo più di €5mld per riqualificazione urbana

5B Global advisor per clienti Corporate

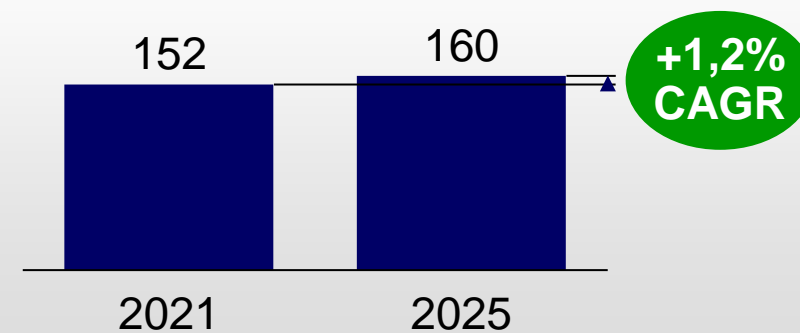
Iniziative

Global advisor per clienti Corporate

- Evoluzione del modello *Originate-to-Share*, accompagnato da procedure rafforzate di gestione del rischio di credito (es. *plafond* aumentati, estensione a nuove *asset class*)
- Ulteriore rafforzamento del *coverage network*, organizzato in otto settori con team di *origination* altamente specializzati (es. *global strategic coverage*, *network origination coverage*)
- Specialisti di prodotto *senior* su servizi a valore aggiunto (es. *Fixed Income Credit & Commodities*, *Equity*, *Global Transaction Banking*) per massimizzare il *cross-selling*
- Modello di servizio personalizzato per i migliori clienti della Banca dei Territori (es. filiali di consulenza dedicate, gestori *senior* "banker-like")

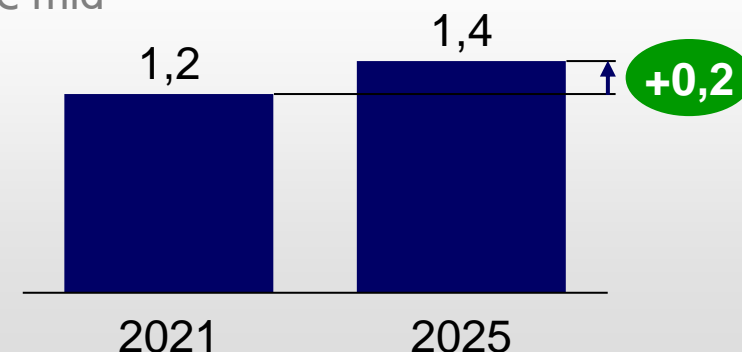
Crediti alla clientela IMI C&IB

€ mld



Commissioni IMI C&IB

€ mld



Offerta internazionale distintiva con piattaforme digitali all'avanguardia

Iniziative

C Offerta internazionale distintiva tramite IMI C&IB

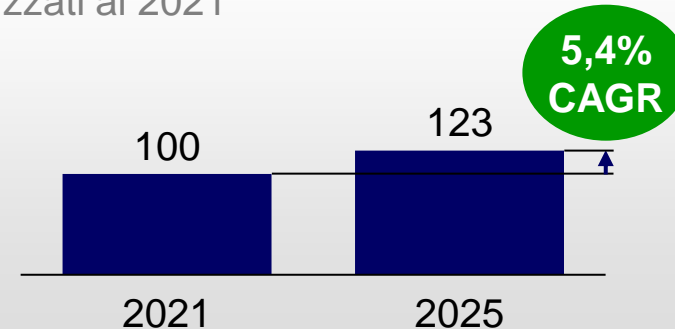
- Offerta specializzata per transizione energetica e settore infrastrutturale
- Rafforzata attività sui mercati, con estensione attività in *asset class* innovative mantenendo un controllo proattivo del rischio
- Offerta evoluta e completa per servire investitori globali principalmente tramite un modello **Originate-to-Share** (es. fondi di *private equity*, compagnie assicurative, fondi sovrani)
- Soluzioni *ad-hoc* per nuovi settori industriali ad alta crescita (es. Spazio, *Fintech*)
- Nuova offerta per i *family office*

D Piattaforme digitali all'avanguardia

- Piattaforma digitale "**one stop shop**" per attività di **Transaction Banking** (es. gestione della liquidità), includendo *partnership* con *Fintech*
- Piattaforme di **equity** rafforzate
- Crescita internazionale dell'attività di **brokerage**, includendo *partnership* con primari gruppi bancari
- Nuova piattaforma digitale per le istituzioni finanziarie

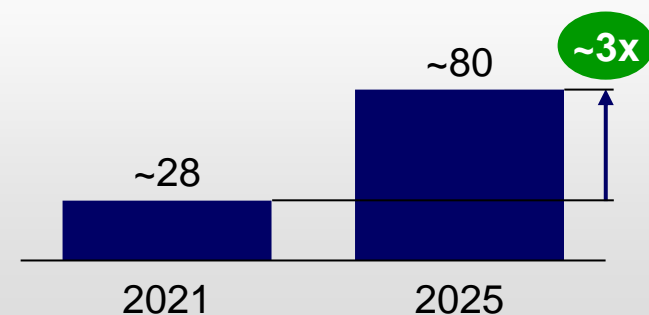
Ricavi da clienti internazionali IMI C&IB

Indicizzati al 2021



Clients Corporate IMI C&IB con contratti digitali

%



6 Crescita delle attività delle International Subsidiary Banks

2021, % dei Ricavi della Divisione International Subsidiary Banks

Evoluzione della presenza internazionale

Modello di *business* completo, con crescita delle Commissioni e inclusione del *digital banking*

~99

Principali controllate europee

CE Hub



Slovacchia



Repubblica Ceca⁽¹⁾



Ungheria

SEE Hub



Croazia



Bosnia ed Erzegovina



Slovenia



Serbia



Albania



Romania

MENA



Egitto

A

B

C

Focus su *Wealth Management*

<1



Cina

Player di nicchia

~1



Moldavia



Ucraina



(1) Presenza in Repubblica Ceca tramite una filiale

Iniziative

Spinta nel *Wealth Management*

- **Rafforzamento della presenza nei segmenti *Affluent* e *Private***, aumentando l'attività commissionale attraverso affinamenti del modello di servizio

Crescita dell'attività assicurativa

- **Costituzione di una macchina commerciale distintiva per rafforzare l'attuale attività di Bancassurance** con una offerta prodotti più completa, anche attraverso possibili *partnership*

Rafforzamento dei Ricavi commissionali per imprese medie/grandi

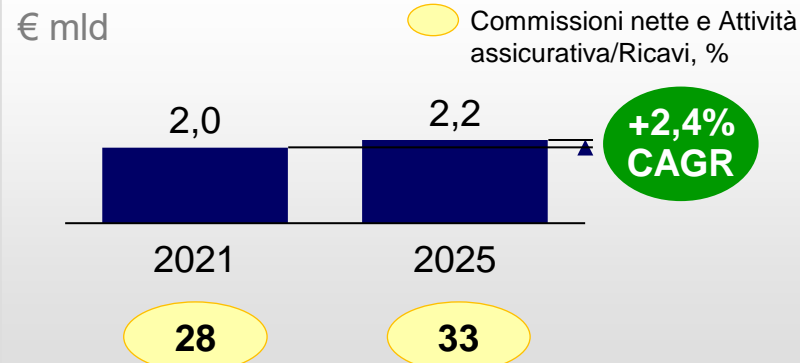
- **Sviluppo di sinergie con IMI C&IB** con *focus* su attività di Debito (es. *Structured finance* e *DCM*) e *Hedging* (es. *FX, IRS*)
- **Rafforzamento delle sinergie con Banca dei Territori** per ottimizzare la copertura delle medie-imprese italiane con presenza internazionale
- **Focus su nuove opportunità di business relative alla transizione ESG e all'inclusione finanziaria**

Focus sul *digital banking*

- **Ridisegno della proposizione digitale e rafforzamento del modello distributivo omnicanale** per accelerare la penetrazione digitale sui clienti

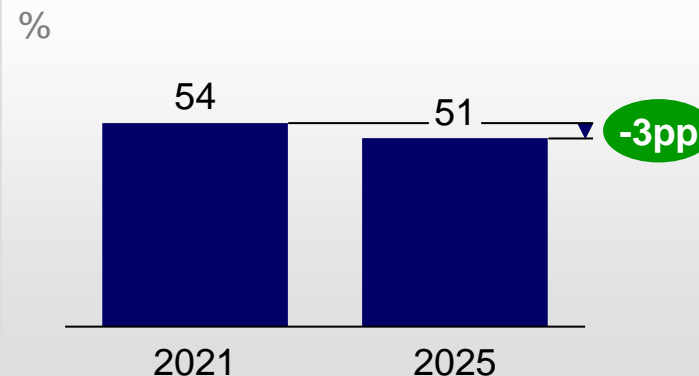
Ulteriore spinta alla convergenza *IT* tramite una piattaforma unica (facendo leva su *International Value Services*⁽¹⁾)

Ricavi Divisione International Subsidiary Banks



Crescita di ~€4mld⁽²⁾ del Risparmio gestito

Cost/Income Divisione International Subsidiary Banks



(1) Fabbrica *IT* della Divisione International Subsidiary Banks

(2) Divisione International Subsidiary Banks

6B Cina come opzione di crescita nel Wealth Management

Iniziative

x Partecipazione ISP, %

Yi Tsai⁽¹⁾

100%

- **Rafforzamento della rete di Yi Tsai**, facendo leva su:
 - Modello di consulenza unico
 - Estensione dell'offerta prodotti
 - Sinergie con fabbriche prodotto locali
 - Continua espansione nelle regioni chiave

Penghua⁽²⁾

49%

- **Piattaforme dirette e partnership selezionate** per favorire la distribuzione
- **Sinergie di prodotto e distribuzione con Eurizon Capital e altre business unit di ISP nel segmento HNWI⁽³⁾**

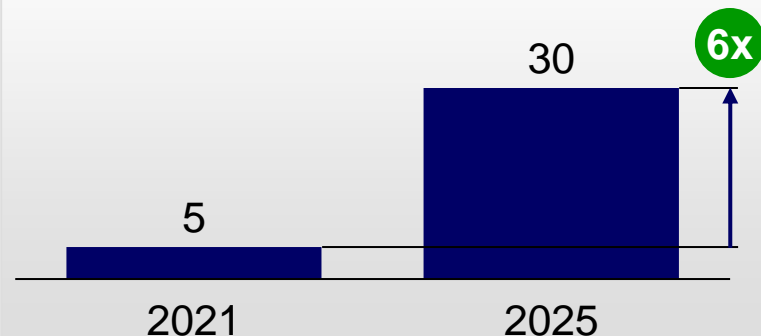
Bank of Qingdao

14%⁽⁴⁾

- **Rafforzamento della collaborazione strategica tra il Gruppo e Bank of Qingdao** per accedere a selezionate competenze sul mercato bancario locale

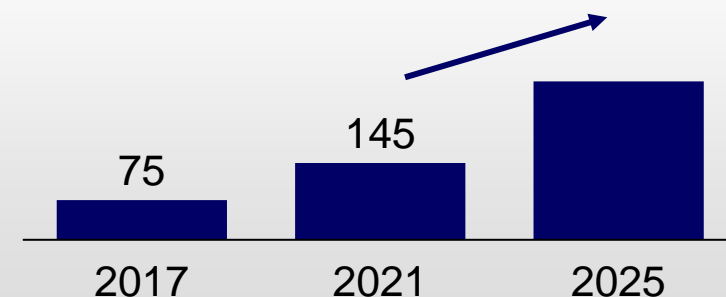
Crescita rete di Yi Tsai

Province/città con una presenza, #



Risparmio gestito di Penghua

€ mld



(1) Rete di Consulenti finanziari

(2) Asset manager

(3) High Net Worth Individual

(4) Autorizzazione da parte dell'Autorità di vigilanza ad aumentare la partecipazione al 17,5% ottenuta a gennaio 2022

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking upfront*,
abbattendo il
Costo del rischio





Riduzione strutturale dei
Costi, grazie alla tecnologia



Crescita delle Commissioni,
grazie a *Wealth Management*,
Protection & Advisory



Forte impegno nell'ESG, con
una posizione ai vertici
mondiali per impatto sociale e
grande *focus* sul clima

- 1** Impareggiabile supporto per far fronte ai bisogni sociali 
- 2** Forte *focus* sull'inclusione finanziaria 
- 3** Continuo impegno per la cultura 
- 4** Promozione dell'innovazione 
- 5** Accelerazione nell'impegno verso *Net-Zero* 
- 6** Supporto ai clienti nella transizione *ESG/climate* 

1 Impareggiabile supporto per far fronte ai bisogni sociali

Supporto alle persone in difficoltà

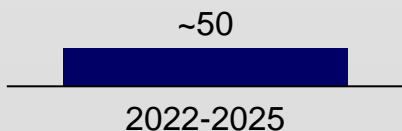


▪ Espansione del programma cibo e riparo per i bisognosi distribuendo:

- Pasti
- Posti letto
- Medicine
- Vestiti

Interventi del programma cibo e riparo per i bisognosi

di interventi⁽¹⁾, mln



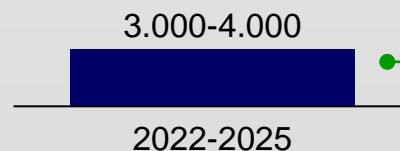
Promozione dell'inclusione educativa e dell'occupabilità giovanile



- Lancio di programmi di occupabilità giovanile per oltre 3.000 giovani (es. *Giovani e lavoro* e *Generation4Universities*) e coinvolgimento di più di 4.000 scuole e università in programmi di educazione inclusiva (es. progetto *WeBecome*)
- Promozione di abitazioni in *social housing* per i giovani in Italia (es. studenti, giovani lavoratori)

Abitazioni in *social housing* per i giovani

#



Uno dei più estesi programmi di *social housing* in Italia

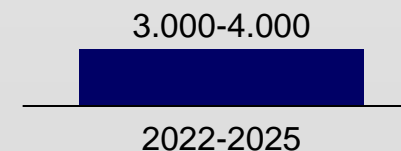
Assistenza alle persone anziane



- Creazione di ~30 *senior community hub* per offrire, localmente, attività sociali/di svago e servizi sanitari e socio assistenziali dedicati
- Promozione di abitazioni in *social housing* per i *senior* in Italia (e.g. *senior* con un reddito limitato, che vivono da soli)

Abitazioni in *social housing* per i *senior*

#



Contributo totale⁽²⁾ di ~€500mln per far fronte i bisogni sociali

(1) Pasti, posti letto, medicine, vestiti

(2) Attraverso investimenti e donazioni

2 Sostegno all'inclusione finanziaria attraverso credito sociale

Iniziative

Credito al terzo settore

- **Supporto creditizio e servizi dedicati per le organizzazioni *no-profit*** per promuovere iniziative territoriali che portano beneficio alle comunità e all'ambiente

Fund for Impact

- **Sostegno diretto alle persone che non possono accedere al credito attraverso i canali finanziari tradizionali**, con programmi dedicati come:
 - **"MAMMA@WORK"**: un prestito a condizioni fortemente agevolate per conciliare maternità e lavoro nei primi anni di vita dei figli
 - **"Per Merito"**: la prima linea di credito non garantita dedicata a tutti gli studenti universitari
 - **XME StudioStation**: prestiti alle famiglie per supportare l'apprendimento a distanza

Credito per la rigenerazione urbana

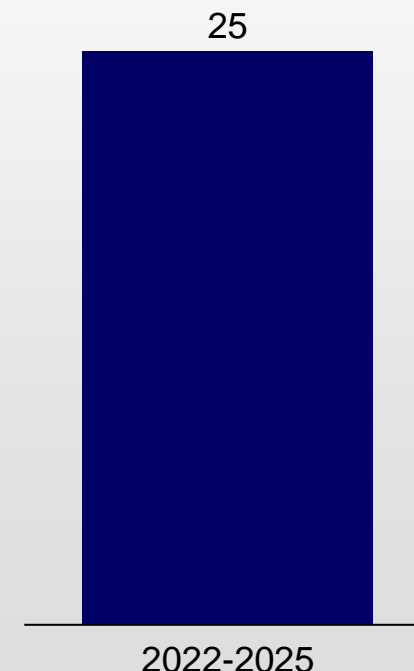
- Programma dedicato alla **rigenerazione urbana**:
 - Investimenti in **ospedali, mobilità *smart*, reti a banda larga e istruzione**
 - **Infrastrutture sostenibili e di servizi**

Credito alle persone vulnerabili

- **Supporto diretto alle persone vulnerabili e con difficile accesso al credito** (es. prestiti alle giovani coppie, famiglie con un solo genitore, persone giovani)
- **Supporto alle famiglie colpite da calamità naturali** attraverso prestiti agevolati
- **Partnership per erogare microcredito** a privati o piccole imprese in difficoltà

Credito sociale

Flussi cumulati, € mld



3 Continuo impegno verso la cultura

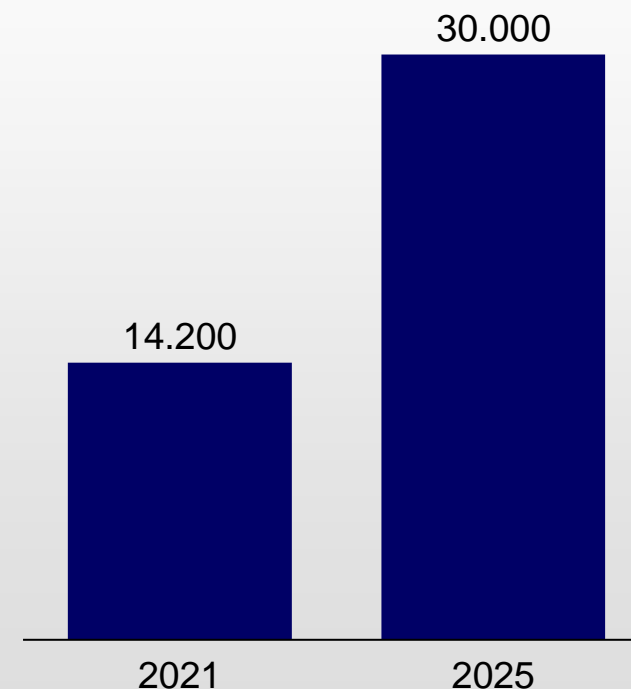
Iniziative

Continuo impegno verso la cultura

- **Due nuovi musei delle Gallerie d'Italia a Torino e Napoli⁽¹⁾** ed espansione degli spazi espositivi a Milano e Vicenza
- Programma pluriennale di **originali mostre temporanee, laboratori didattici** con le scuole e **progetti di inclusione sociale** dedicati alle **categorie vulnerabili**
- **Creazione di un centro d'eccellenza nelle nuove Gallerie d'Italia di Torino per la valorizzazione della fotografia**, sia come espressione artistica che come strumento di comunicazione dell'attenzione della Banca alle realtà in cui opera e del suo ruolo rilevante in ambito sociale, economico e culturale
- **Programma "Restituzioni"** dedicato al **restauro e alla valorizzazione del patrimonio nazionale** curato dalla Banca in collaborazione con il Ministero della Cultura (oltre 2.000 beni d'arte del Paese restaurati dal 1989)
- **Formazione nelle professioni dell'arte e della cultura** (i programmi di *master* di Gallerie d'Italia Academy)
- **Partnership** con musei, istituzioni pubbliche/private nazionali e internazionali
- **Sponsorizzazione di attività e eventi culturali** (es. opera lirica, musica, cinema)

Spazi espositivi delle Gallerie d'Italia

Mq



Una delle più importanti corporate collection del mondo

(1) Trasformazione in sedi museali di Palazzo Turinetti in Piazza San Carlo a Torino e del Palazzo ex Banco di Napoli a Napoli

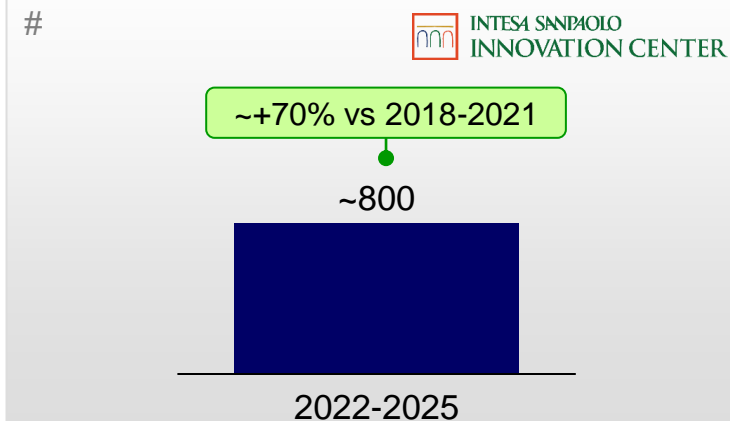
4 Promozione dell'innovazione, perseguendo una nuova frontiera

Iniziative

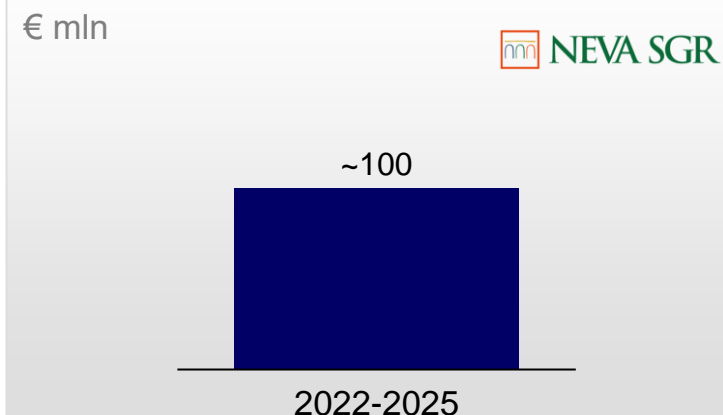
Promozione dell'innovazione

- **Sviluppo di progetti multidisciplinari di ricerca applicata** (es. Intelligenza Artificiale, neuroscienze, robotica) attraverso la collaborazione con centri di ricerca d'eccellenza, promuovendo il trasferimento tecnologico e gli *spin-off* e creando *asset* intangibili e *Intellectual property*
- **Supporto alle startup ad alto potenziale** fornendo servizi non finanziari (es. percorsi di accelerazione) e in connessione/con il supporto di fondi di *venture capital*, anche grazie a NEVA SGR
- **Supporto allo sviluppo di ecosistemi d'innovazione** di respiro internazionale coordinando il *network* di relazioni con imprese, incubatori, centri di ricerca, università ed altri enti nazionali ed internazionali
- **Accelerazione della *business transformation* e supporto allo sviluppo di lungo termine delle *corporate*** (es. *scouting* di nuove tecnologie), promuovendo il *de-risking* e la competitività attraverso programmi di *Open Innovation*
- **Diffusione di un *mindset*/una cultura in ambito innovazione** attraverso **eventi** e nuovi **format educativi** (es. eventi di posizionamento e *match-making*, divulgazione a clientela *retail* e *corporate* e a scuole superiori, università e *postgraduate*)

Progetti di innovazione⁽¹⁾



Investimenti di NEVA SGR in startup



(1) Es. progetti di ricerca applicata, progetti di *business transformation*, percorsi di accelerazione, *report* scientifici, eventi

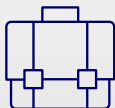
5 Forte focus su iniziative per il clima e l'ambiente...

Adesione a tutte le alleanze *Net-Zero* su credito, investimenti e assicurazione...



Ott-21

ISP parte della *Net-Zero Banking Alliance (NZBA)*



Nov-21

Eurizon e Fideuram membri della *Net-Zero Asset Managers Initiative (NZAMI)*



Dic-21

ISP Vita membro della *Net-Zero Asset Owner Alliance (NZAOA)* e della *Net-Zero Insurance Alliance (NZIA)*



Emissioni *Net-Zero* nel 2050

... portando a zero allo stesso tempo le emissioni proprie di ISP entro il 2030.....



Obiettivo *Net-Zero* sulle emissioni proprie già nel 2030, con il ~60% di riduzione già raggiunta nel 2020 vs 2008



100% di energia rinnovabile⁽¹⁾ a livello di Gruppo nel 2030 (livello già raggiunto in Italia⁽²⁾ nel 2021)

... e proteggendo e ripristinando il capitale naturale



Impegno a piantare più di 100mln di alberi, direttamente e con finanziamenti dedicati ai nostri clienti



Adozione di una *policy* specifica sulla biodiversità

(1) Acquistata
(2) Filiali e immobili

5

... con importanti obiettivi di riduzione delle emissioni finanziate per il 2030 già fissati per i settori prioritari ad alta emissione, partendo da una *baseline* di emissioni contenuta

Obiettivi allineati a *Net-Zero* per il 2030 nei settori ad alta emissione⁽¹⁾...

	Settore e scope	Metriche	Baseline 2019 ⁽³⁾	Target 2030 ⁽⁴⁾
Settori ad alta emissione ⁽¹⁾	Oil & Gas ⁽²⁾ (Scope 1, 2, 3)	gCO ₂ e/MJ	64	52-58
	Produzione di energia (Scope 1, 2)	kgCO ₂ e/MWh	214	110
	Settore automotive (Scope 3)	gCO ₂ e/km	162	95
	Estrazione del carbone (politica di esclusione)	€ mld di esposizione	0,2	0 entro il 2025

... comunicati prima dei concorrenti e che rappresentano una parte significativa del portafoglio ad alta emissione

- Punto di partenza sull'intensità delle emissioni più basso dei concorrenti europei⁽⁵⁾ nei settori ad alta emissione
- Obiettivi al 2030 comunicati con più di un anno di anticipo rispetto alla *deadline* della *Net-Zero Banking Alliance*
- Più del 60% delle emissioni finanziate del portafoglio delle aziende non finanziarie⁽⁶⁾ coperte da obiettivi di riduzione al 2030
- Impegno a richiedere la certificazione SBTi

(1) Settori in linea con *Net-Zero Banking Alliance*. Scenario di riferimento: IEA *Net-Zero 2050*

(2) Il Gruppo ha già adottato una politica per eliminare gradualmente l'*Oil & Gas* non convenzionale entro il 2030

(3) Composizione del portafoglio al 30.6.21, ultimi dati disponibili sulle emissioni a fine 2019

(4) Gli obiettivi potrebbero essere aggiornati nel tempo sulla base dell'evoluzione della metodologia di calcolo delle emissioni, degli aggiornamenti richiesti dalla *NZBA*, *SBTi* e dalla pubblicazione di nuove linee guida

(5) Solo banche che hanno pubblicato l'intensità delle emissioni

(6) Sui settori identificati dalla *Net-Zero Banking Alliance*



6 Supportare la transizione attraverso il credito sostenibile...

Iniziative

Credito sostenibile per i clienti *Retail*

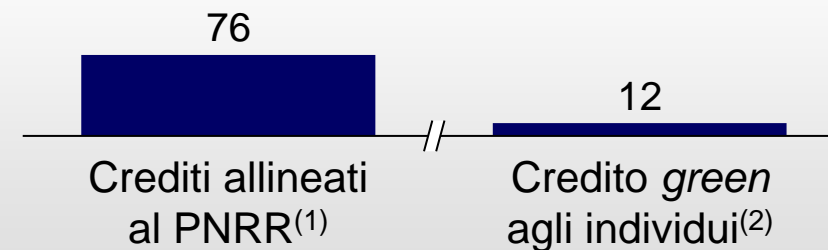
- Ulteriore impulso al credito sostenibile per i clienti *Retail* con particolare attenzione alla transizione ecologica

Supporto alle PMI/*Corporate* nel percorso verso la sostenibilità

- Rafforzamento del credito sostenibile alle PMI/*Corporate* (es. finanza sostenibile, ESG *advisory*)
-  dedicato e *Partner* strategico di 
- Nuovi Laboratori ESG, in collaborazione con *partner* specializzati per supportare le PMI/*Corporate* nella transizione ESG
- Piattaforma *Skills4ESG* per la formazione e il coinvolgimento dei clienti

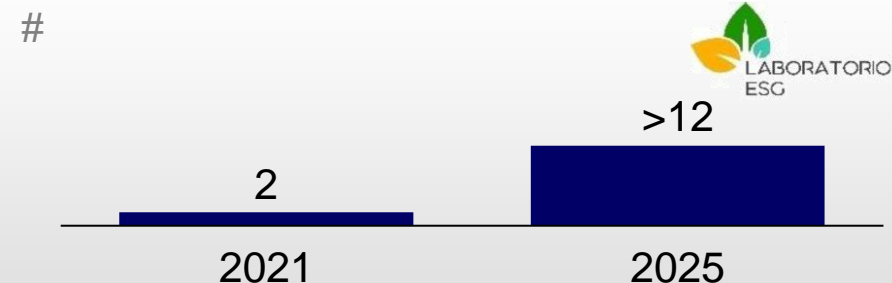
Nuovo credito a supporto della transizione ecologica

Flussi cumulati, € mld



Di cui €8mld dedicati alla *circular economy*

Laboratori ESG



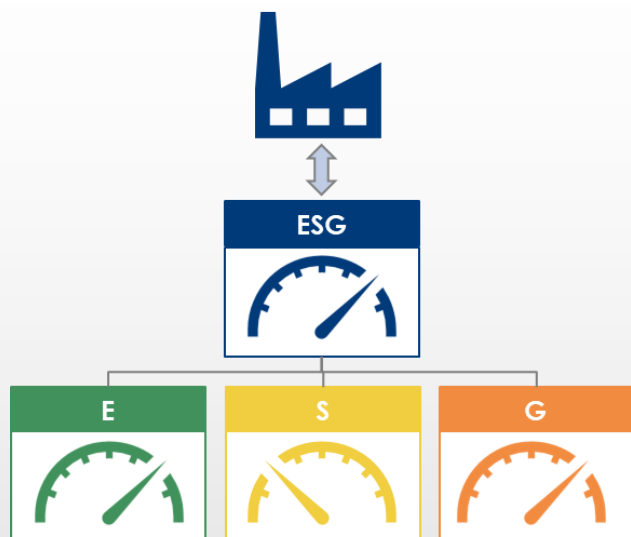
- ~100 specialisti ESG dedicati
- Almeno un laboratorio ESG in ogni Direzione Regionale

(1) 2021-2026

(2) 2022-2025

6 ... con valutazione della clientela basata sullo **scoring ESG** proprietario di ISP

Metodologia di **scoring ESG** proprietario...



Valutazione su **140 KPI quantitativi** utilizzando più di **20 identificatori**

Score ESG sintetico a livello di controparte

- Approccio quantitativo/basato sui fatti che combina più fonti di *input* (interne ed esterne)
- Copertura sia delle aziende *Corporate* sia delle PMI
- Uso strutturato di *Advanced Analytics* (es. *news/web scraping*)
- Utilizzo dell'accesso diretto al cliente per integrare/arricchire le informazioni ESG

... integrato nel *credit risk appetite framework* di ISP

- **Scoring ESG** proprietario completamente integrato nel *credit risk appetite framework* di ISP:
 - Componente chiave per la valutazione del credito sostenibile insieme alle considerazioni a livello di settore (*ESG/climate heatmap* settoriale)
 - Incluso anche nella valutazione del merito creditizio dell'intera base clienti di ISP, in linea con l'evoluzione della normativa prevista
- Inclusione dell'*ESG scoring* nel *framework* delle strategie creditizie

6 Nuova frontiera negli investimenti sostenibili e *protection*

Iniziative

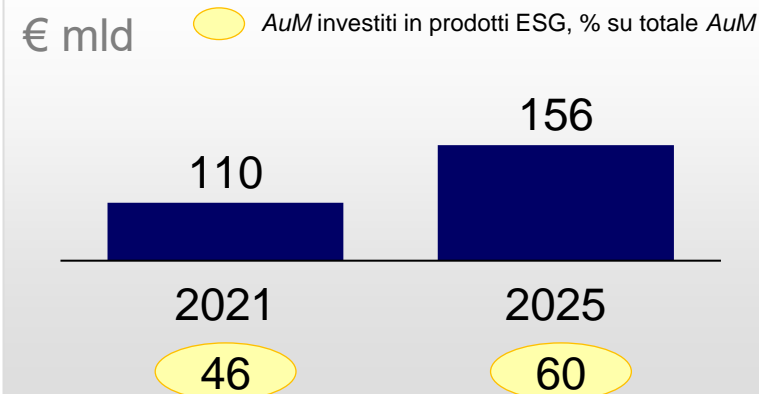
Rafforzamento dell'offerta ESG nell'Asset management

- **Ampliamento dell'offerta ESG in asset management** (es. SFDR articoli 8 e 9, investimenti alternativi)
- **Ulteriore sviluppo dello *scoring* ESG proprietario di Eurizon**, con estensione a nuove *asset class* (es. investimenti/fondi alternativi)
- **Sviluppo di servizi di consulenza ESG dedicati per Fideuram**

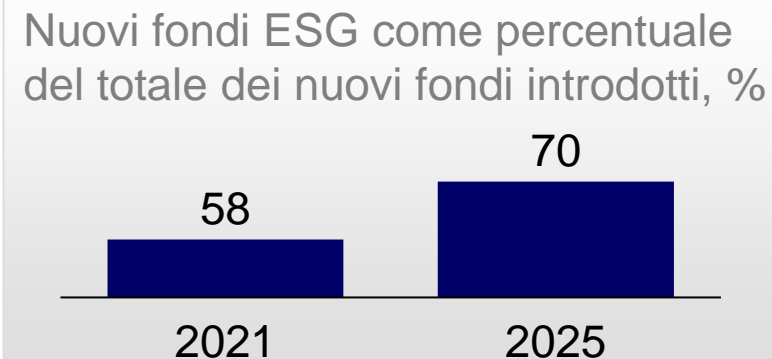
Sviluppo di un'offerta assicurativa ESG dedicata

- **Sviluppo di un'offerta ESG danni dedicata** (es. prodotti per aziende che adottano comportamenti eco-sostenibili, veicoli *green*)
- **Arricchimento dell'offerta ESG/*climate* all'interno della gamma Vita di Gruppo** (es. ESG *unit-linked*)

Investimenti sostenibili⁽¹⁾



Nuovi fondi ESG⁽¹⁾



(1) Perimetro Eurizon – Fondi ex art. 8 e 9 SFDR 2088

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking upfront*,
abbattendo il
Costo del rischio



Riduzione strutturale dei
Costi, grazie alla tecnologia



Crescita delle Commissioni,
grazie a *Wealth Management*,
Protection & Advisory



Forte impegno nell'ESG, con
una posizione ai vertici
mondiali per impatto sociale e
grande *focus* sul clima

1 **Next way of working**



2 **Strategia innovativa
sui talenti**



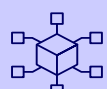
3 **Diversity & Inclusion**



4 **Ecosistema per
l'apprendimento**



5 **Semplificazione dei processi
grazie alla tecnologia**



ISP riconosciuta **Top Employer 2022⁽¹⁾**



(1) Da Top Employers Institute

Gli obiettivi del Piano di Impresa sono supportati da forti investimenti nelle nostre Persone (1/2)

Iniziative

1 *Next way of working*

- **“Next way of working” su larga scala** (ibrido fisico-remoto) garantendo la massima flessibilità a tutti i dipendenti rafforzando i sistemi informatici e migliorando i *layout* dei luoghi di lavoro
- **Iniziative per il benessere e la sicurezza delle persone su larga scala** (es. nuovi spazi per uffici, palestre, cibo sano, sicurezza nei viaggi di lavoro)
- **Nuovi piani di incentivazione** (incluso *LT*⁽¹⁾) per favorire l'imprenditorialità individuale

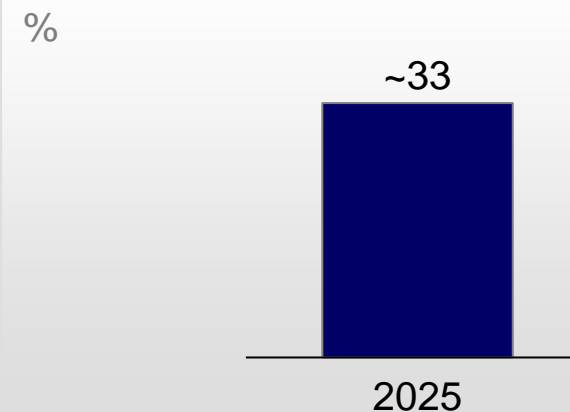
2 *Strategia innovativa sui talenti*

- **Programma “Leader del futuro”** rivolto a ~1.000 talenti e *key people* a livello di Gruppo
- **Rafforzamento della presenza internazionale** su mercati chiave con capacità distintive (es. IMI C&IB, *Wealth Management*) e **del mondo digital con l'insourcing di competenze core**

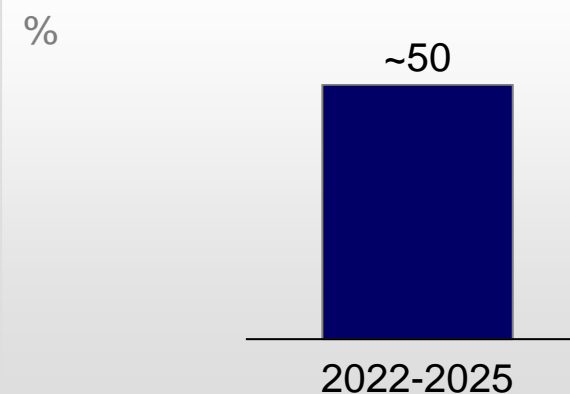
3 *Diversity & Inclusion*

- **Promozione di un ambiente inclusivo e aperto alla diversità** grazie a una serie di iniziative dedicate e un *focus* sulle pari opportunità di genere

Giorni lavorati da remoto (esclusa la rete delle filiali)



Donne in nuove nomine per posizioni senior⁽²⁾



(1) Incentivi a lungo termine

(2) 1-2 livelli organizzativi dal Consigliere Delegato e CEO

Gli obiettivi del Piano di Impresa sono supportati da forti investimenti nelle nostre Persone (2/2)

Iniziative

4 Ecosistema per l'apprendimento

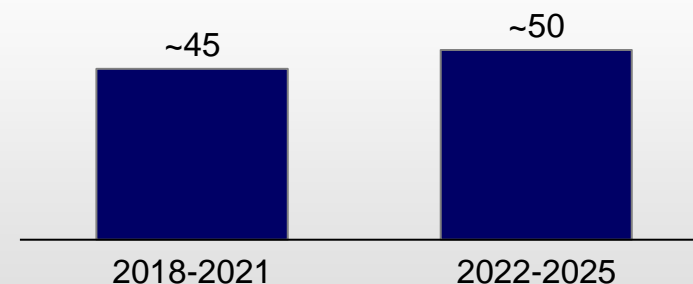
- **Programma di riconversione/riqualificazione**, su misura per le esigenze dei dipendenti, per distribuire la capacità in eccesso verso le priorità del Piano di Impresa (es. ESG, digitale, iniziative di credito)
- **Creazione del campione nazionale della formazione**, facendo leva sull'infrastruttura di apprendimento innovativa di ISP per:
 - Posizionarsi come soggetto aggregatore dei migliori operatori italiani del settore
 - Offrire alle Persone del Gruppo una formazione di eccellenza sulle competenze critiche per la transizione digitale (es. *cybersecurity*, *digital data*, *cloud*) ed ecologica (es. sostenibilità, *circular economy*)
 - Investire nelle più moderne tecnologie di apprendimento (es. Intelligenza Artificiale) per fornire una esperienza di formazione sempre più efficace
- **Nuove "job community"**, gruppi di professionisti con competenze, percorsi di apprendimento e titoli omogenei, finalizzate alla definizione di un modello di sviluppo coerente in tutto il Gruppo

5 Semplificazione dei processi grazie alla tecnologia

- **Infrastruttura cloud** che abilita una nuova "piattaforma HR" di Gruppo
- **Semplificazione organizzativa** per migliorare efficienza e *time-to-market* (es. aggregazione di selezionate attività)
- **Modelli organizzativi innovativi** in aree selezionate del Gruppo, valorizzando l'*agility* e l'imprenditorialità

Ore di formazione

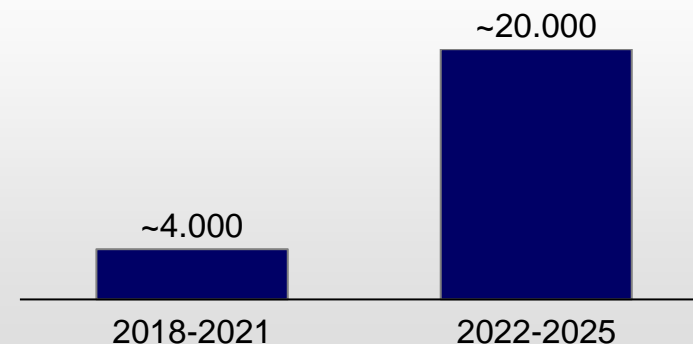
mln



100% delle Persone di ISP formate su ESG

Persone in "job community"

#



Messaggi chiave

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Conclusioni

Messaggi chiave del Piano di Impresa 2022-2025

Una Banca **Zero-NPL**, senza impatto dal *calendar provisioning*: **NPL ratio netto** a ~1%⁽¹⁾ e **Costo del rischio** a ~40pb in tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

Cost/Income in calo al 46% nel 2025, con **Costi in riduzione** in valore assoluto nonostante €7,1mld di investimenti

2,3% CAGR dei Ricavi, guidati dalle **Commissioni** e dall'**Attività assicurativa**, e ~€1.500mld in **Attività finanziarie della clientela**

Leadership nell'**ESG** ulteriormente rafforzata: la banca #1 al mondo per impatto sociale e grande *focus* sul clima, supportando la transizione ecologica

Patrimonializzazione solida: Basilea 3/Basilea 4 **CET1 ratio** fully phased-in target >12%

Creazione di valore crescente e sostenibile: Risultato netto di €6,5mld nel 2025 con **ROTE**⁽²⁾ al ~14%

Solida distribuzione di valore: 70% **dividend payout**⁽³⁾ in ogni anno del Piano di Impresa e un **ritorno di capitale** addizionale agli Azionisti di €3,4mld nel 2022 attraverso **buyback**⁽⁴⁾

>€22mld complessivi di ritorno di capitale attraverso dividendi **cash** e **buyback** per il periodo 2021-2025⁽⁵⁾, con ogni eventuale ulteriore distribuzione che sarà valutata di anno in anno a partire dal 2023

(1) Secondo la definizione EBA

(2) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escluso Risultato netto, AT1, Avviamento e altre attività intangibili)

(3) Sul Risultato netto contabile, soggetto all'approvazione degli azionisti

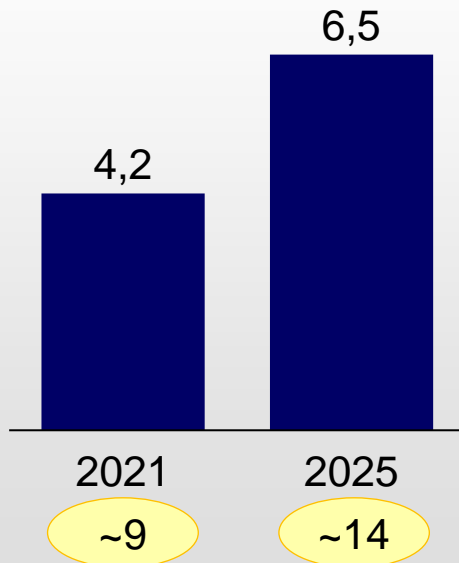
(4) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019

(5) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019

Solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore, mantenendo una solidità patrimoniale elevata...

Solida e sostenibile creazione...

Risultato netto, € mld ○ *ROTE*⁽¹⁾, %



>€5mld di Risultato netto nel 2022

... e distribuzione di valore per il periodo 2021-2025...

70%
Payout ratio⁽²⁾
2022-2025

€3,4mld
Buyback⁽³⁾
nel 2022

>€22mld⁽⁴⁾

>€6,6mld nel 2022⁽⁵⁾

... mantenendo una solidità patrimoniale elevata

CET1 ratio fully phased-in, %

Metriche Basilea 3/Basilea 4

>12,0

2022-2025
target

Tra i migliori *leverage ratio* al 6,2%⁽⁶⁾ e *NPL ratio* pari a ~1%⁽⁷⁾

Ogni eventuale ulteriore distribuzione sarà valutata di anno in anno a partire dal 2023

(1) Risultato netto/Patrimonio netto tangibile (Patrimonio netto escludendo Risultato netto, AT1, Avviamento e altre attività immateriali)

(2) Soggetto all'approvazione degli azionisti. *Payout* sulla base del Risultato netto contabile

(3) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti. Importo del *buyback* equivalente al dividendo sospeso del 2019

(4) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021

(5) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento dell'obiettivo al 2022 di Risultato netto contabile. Include l'*interim dividend* 2022 da pagare a novembre 2022, soggetto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione

(6) Nel 2025, *fully phased-in*

(7) *NPL ratio* netto secondo la definizione EBA

... e mettendo a disposizione oltre €520mld per gli *stakeholder* di ISP

2022-2025, € mld

Azionisti Dividendi <i>cash</i> e <i>buyback</i>	>22 ⁽¹⁾	Porzione significativa del Risultato netto disponibile per consumi/investimenti
Famiglie e imprese Nuovo credito a MLT erogato all'economia reale	328	Di cui €285mld in Italia
Persone di ISP Spese del personale	26,5	~100.000 famiglie, ~50mln di ore di formazione
Fornitori Acquisti e investimenti	17	A vantaggio di oltre 40.000 famiglie
Settore pubblico Tasse ⁽²⁾	15	~75% delle tasse annuali sugli immobili di proprietà in Italia
Social lending Nuovo credito a supporto delle attività <i>non-profit</i> , delle persone vulnerabili e dei giovani	25	ISP è il più grande finanziatore del settore sociale in Italia
Persone in difficoltà, giovani e <i>senior</i> Investimenti e donazioni	~500mln	ISP è la prima banca al mondo per impatto sociale
Ambiente Nuovo credito per la <i>green economy</i> , <i>circular economy</i> e transizione ecologica	88	Focus significativo a supporto della transizione ecologica di Corporate/PMI

(1) Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Include €1,4mld di *interim dividend* 2021 pagati a novembre 2021

(2) Dirette e indirette

La formula del Piano di Impresa 2022-2025

Le nostre Persone sono la nostra risorsa più importante



Massivo *de-risking* upfront, abbattendo il Costo del rischio

~1% *NPL ratio* netto⁽¹⁾

~40pb Costo del rischio⁽¹⁾



Riduzione strutturale dei Costi, grazie alla tecnologia

€2mld di risparmio Costi

€5mld di investimenti in tecnologia e crescita



Crescita delle Commissioni, grazie a *Wealth Management, Protection & Advisory*

~€100mld di crescita del Risparmio gestito

~57% dei Ricavi da *business commissionale*⁽²⁾



Forte impegno nell'ESG, con una posizione ai vertici mondiali per impatto sociale e grande *focus* sul clima

~€25mld in *social lending*/contributo alla società

~€90mld in nuovi crediti per supportare la transizione ecologica

Leader nel Wealth Management, Protection & Advisory
Zero-NPL, Digitale e focalizzato sulle Commissioni

(1) Nel corso di tutto l'orizzonte del Piano di Impresa
(2) Commissioni e Attività assicurativa