

COMUNICATO STAMPA

INTESA SANPAOLO: PIANO DI IMPRESA 2011-2013/2015

- **Aumento di capitale di 5 miliardi di euro in opzione agli azionisti che allinea il Gruppo a quella che viene considerata la “nuova normalità” in termini di requisiti di capitale: circa il 10% di *Core Tier 1 ratio*, da subito, e di *Common Equity ratio* (Basilea III pro-forma), entro il 2011**
- **Solida creazione di valore, senza operazioni straordinarie:**
 - risultato netto: € 2,7 mld il 2010 pro-forma^(°), € 4,2 mld al 2013, € 5,6 mld al 2015
 - risultato netto rettificato ⁽¹⁾: € 3,2 mld il 2010 pro-forma^(°), € 4,7 mld al 2013, € 5,9 mld al 2015
 - ROTE rettificato ⁽²⁾: 12,2% il 2010 pro-forma^(°), 12,6% al 2013, 14,7% al 2015
- **Forte miglioramento della redditività e della solidità del Gruppo, con un basso profilo di rischio:**
 - ROTA rettificato ⁽³⁾: 51 pb il 2010 pro-forma^(°), 66 pb al 2013, 77 pb al 2015
 - Leva finanziaria ⁽⁴⁾: 24,2x il 2010 pro-forma^(°), 19,0x sia al 2013 sia al 2015
 - Rettifiche nette / crediti: 82 pb il 2010 pro-forma^(°), 61 pb al 2013, 56 pb al 2015
 - Crediti deteriorati netti ⁽⁵⁾ / crediti: 4,8% il 2010 pro-forma^(°), 4,0% al 2013, 3,8% al 2015
- **Politica di dividendi:**
 - d’ora in avanti distribuzione in dividendi degli utili che eccedano il 10% di *Common Equity ratio* e che non servano per una crescita organica superiore alle ipotesi di Piano: € 5,3 mld nel 2011-2013, € 13,5 mld nel 2011-2015
 - eventuali acquisizioni selettive finanziate con operazioni di cessione/quotazione
- **Programma di azione molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione, con investimenti a favore della crescita e della produttività per circa € 4 mld nel 2011-2013:**
 - proventi operativi netti: € 16,4 mld il 2010 pro-forma^(°), € 19,6 mld al 2013, € 21,7 mld al 2015
 - cost/income: 56,1% il 2010 pro-forma^(°), 46,7% al 2013, 43,0% al 2015
- **Benefici per tutti gli stakeholders:**
 - spese del personale: € 17 mld nel 2011-2013, € 29 mld nel 2011-2015
 - acquisti e investimenti: € 9 mld nel 2011-2013, € 15 mld nel 2011-2015
 - imposte dirette e indirette: € 8 mld nel 2011-2013, € 16 mld nel 2011-2015
 - maggior credito all’economia: € 53 mld nel 2011-2013, € 95 mld nel 2011-2015

Torino, Milano, 6 aprile 2011 – Il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza di Intesa Sanpaolo, riunitisi sotto la presidenza di Andrea Beltratti e di Giovanni Bazoli, hanno - secondo le rispettive competenze - approvato il **Piano di Impresa 2011-2013/2015** del Gruppo e, in tale ambito, deliberato di proporre all’Assemblea Straordinaria convocata per il 9-10 maggio 2011 **un aumento di capitale di 5 miliardi di euro**. La proposta dell’aumento di capitale discende dalla **decisione di Intesa Sanpaolo di essere da subito pienamente allineata a ciò che viene considerata la “nuova normalità” di Basilea III in termini sia di patrimonio, con circa il 10% di *Common Equity ratio*, sia di liquidità.**

Il Gruppo potrebbe raggiungere il 10% di *Common Equity* entro il 2015 con le sue forze e attraverso una politica di dividendi molto prudente e qualche contingentamento alla crescita. I Regolatori e parte del mercato sono certamente a favore di una tempistica più veloce. In tale contesto, Intesa Sanpaolo ha ritenuto fosse meglio agire subito, approfittando della presentazione del nuovo Piano di Impresa, eliminare l’incertezza e collocarsi in una posizione di forza per costruire il proprio futuro con fiducia, allineandosi subito alla “nuova normalità” e facendo beneficiare tutti gli *stakeholders* dei vantaggi che ne derivano.

Questa decisione rafforza patrimonialmente, economicamente e strategicamente il Gruppo e quindi rende **ancora più solida la creazione di valore** derivante dalle strategie e dai piani di azione in corso di realizzazione per affrontare un **futuro ancora incerto ma con molte opportunità**, che Intesa Sanpaolo si è messa in condizione di poter cogliere quando si presenteranno.

(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole). Banca Monte di Parma non inclusa

(1) Ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione

(2) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

(3) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Totale attivo tangibile

(4) Totale attivo tangibile/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

(5) Sofferenze, incagli e scaduti/sconfinanti

Il nuovo Piano di Impresa di Intesa Sanpaolo prevede:

- **obiettivi 2013** formulati ipotizzando uno scenario macroeconomico di crescita moderata e includendo azioni manageriali ben definite (150 progetti);
- **proiezioni 2015** formulate ipotizzando solo un'evoluzione dello scenario macro-economico 2014-2015 con progressivo ritorno alla normalità, per evidenziare il pieno impatto dei progetti implementati nel triennio 2011-2013, ma non introducendo nuove azioni manageriali, che verranno elaborate successivamente.

Gli obiettivi 2013 e le proiezioni 2015 includono solo alcuni effetti dell'aumento di capitale di 5 miliardi di euro.

Il Piano non include operazioni straordinarie, che - nel caso - dovranno essere valutate di volta in volta (cessioni, quotazioni, acquisizioni,...).

La “formula” del nostro Piano di Impresa



INTESA SANPAOLO

La “formula” del Piano si traduce nei seguenti obiettivi riguardanti i **principali indicatori**, con un obiettivo di *Common Equity ratio* pro-forma al 2011 di circa il 10%:

	pro-forma 2010 ^(*)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013	variazione 2010-2015
Proventi operativi netti (mld euro)	16,4	19,6	21,7	+6,1% ⁽¹⁾	+5,7% ⁽¹⁾
Cost/Income	56,1%	46,7%	43,0%	-9,4pp	-13,1pp
Rettifiche nette / Crediti	82pb	61pb	56pb	-21pb	-26pb
Raccolta/impieghi clientela	106%	104%	103%		
Common Equity ratio	7,1% ⁽²⁾	10,0% ⁽³⁾	10,0% ⁽³⁾		

^(*) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

⁽¹⁾ CAGR = tasso di crescita medio composto annuo

⁽²⁾ Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni-acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III

⁽³⁾ Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione, l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III, l'aumento di capitale di € 5 mld, l'autofinanziamento e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste nel Piano di Impresa

e nei seguenti obiettivi di **creazione di valore**:

	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013	variazione 2010-2015
Risultato netto (mld euro)	2,7	4,2	5,6	+16,3% ⁽¹⁾	+15,5% ⁽¹⁾
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ (mld euro)	3,2	4,7	5,9	+13,9% ⁽¹⁾	+13,2% ⁽¹⁾
ROTE rettificato ⁽³⁾	12,2%	12,6%	14,7%	+0,4pp	+2,5pp
ROE rettificato ⁽⁴⁾	6,2%	7,7%	9,3%	+1,5pp	+3,1pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾ (mld euro)	0,6	1,3	2,2	+32,7% ⁽¹⁾	+31,6% ⁽¹⁾

^(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

⁽¹⁾ CAGR = tasso di crescita medio composto annuo

⁽²⁾ Ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione

⁽³⁾ Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

⁽⁴⁾ Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

nonché nei seguenti **benefici per tutti gli stakeholders**:

(mld euro)	cumulati 2011-2013	cumulati 2011-2015
Dividendi (distribuzione utili in eccesso di <i>Common Equity ratio</i> al 10%)	5,3	13,5
Spese del personale	17	29
Acquisti e investimenti	9	15
Imposte dirette e indirette	8	16
Maggior credito all'economia	53	95

Va sottolineato che la creazione di valore misurata dal ROTE consegue a un **forte miglioramento della redditività e della solidità del Gruppo**, evidenziato nella tabella seguente dalla significativa crescita della redditività dell'attivo (ROTA) e dall'ulteriore riduzione della leva finanziaria:

	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013	variazione 2010-2015
ROTE rettificato ⁽¹⁾	12,2%	12,6%	14,7%	+0,4pp	+2,5pp
ROTA rettificato ⁽²⁾	51pb	66pb	77pb	+15pb	+26pb
Leva finanziaria ⁽³⁾	24,2x	19,0x	19,0x	-5,2x	-5,2x

^(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

⁽¹⁾ Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

⁽²⁾ Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Totale attivo tangibile

⁽³⁾ Totale attivo tangibile/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

1. Gli obiettivi

1.1 Crescita dei ricavi sostenibile

(mld euro)	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013 ⁽¹⁾	variazione 2010-2015 ⁽¹⁾
Proventi operativi netti	16,4	19,6	21,7	+6,1%	+5,7%
Interessi netti	9,7	11,2	12,5	+5,0%	+5,3%
Commissioni nette	5,6	6,9	7,5	+7,4%	+6,1%
Altri ricavi	1,2	1,5	1,7	+9,2%	+7,2%

(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

(1) CAGR = tasso di crescita medio composto annuo

Il Piano indica una **crescita dei ricavi sostenibile** e forse superabile, tenendo conto che l'aumento dei proventi operativi netti si basa su:

- circa **75 progetti per la crescita** (si veda da pag. 10 a pag. 15), circa **1,5 miliardi di euro di investimenti**, circa **720 milioni di euro di costi per la crescita** e oltre **5.000 persone in più (full time equivalent) dedicate al contatto con la clientela**;
- **uno scenario economico prudente**, con un tasso di crescita medio annuo del PIL dell'area euro all'1,3% per il 2011-2013 e all'1,6% per il 2011-2015, un tasso di crescita medio annuo del PIL dell'Italia allo 0,8% per il 2011-2013 e allo 0,9% per il 2011-2015 e un tasso di riferimento BCE al 2,50% a fine 2013 e al 3,25% a fine 2015.

Se si ipotizzasse uno scenario leggermente migliore - con un tasso di crescita medio annuo del PIL dell'area euro all'1,7% per il 2011-2013 e all' 1,8% per il 2011-2015, un tasso di crescita medio annuo del PIL dell'Italia all' 1,2% per il 2011-2013 e all' 1,1% per il 2011-2015 e un tasso di riferimento BCE al 4,00% a fine 2013 e al 4,50% a fine 2015 - **i proventi operativi netti potrebbero risultare superiori di circa 1,0-1,3 miliardi di euro nel 2013 e di circa 1,3-1,5 miliardi nel 2015**, con un CAGR che salirebbe a circa l' 8% nel 2010-2013 e a circa il 7% nel 2010-2015.

1.2 Produttività in crescita

(mld euro)	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013 ⁽¹⁾	variazione 2010-2015 ⁽¹⁾
Oneri operativi	9,2	9,2	9,3	-0,2%	+0,2%
Spese del personale	5,5	5,7	5,8	+1,1%	+1,1%
Spese amministrative	3,1	2,9	2,9	-2,9%	-1,3%
Ammortamenti	0,6	0,6	0,6	+1,8%	+0,2%
Cost/Income	56,1%	46,7%	43,0%	-9,4pp	-13,1pp

(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

(1) CAGR = tasso di crescita medio composto annuo

Il Piano indica una **produttività in crescita** e con qualche riserva a disposizione, tenendo conto che il miglioramento del *cost/income* si basa su:

- circa **55 progetti per la produttività e la valorizzazione delle persone** (si veda pag. 10), circa **800 milioni di euro di investimenti**, interventi su **almeno 1.000 filiali**, circa **8.000 persone (full time equivalent) in meno in attività amministrative** centrali e sul territorio, di cui circa **5.000 riconvertite a ruoli commerciali**;
- **risparmi di costo per circa 770 milioni di euro**, in aggiunta a oltre 500 milioni di recupero di automatismi e inflazione, e **ulteriori costi per la crescita per circa 720 milioni**, nel triennio 2011-2013.

1.3 Basso profilo di rischio

	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015	variazione 2010-2013	variazione 2010-2015
Rettifiche nette / Crediti	82pb	61pb	56pb	-21pb	-26pb
VaR (mln euro)	38	54	55	+13% ⁽¹⁾	+8% ⁽¹⁾
Crediti deteriorati netti ⁽²⁾ / Crediti netti	4,8%	4,0%	3,8%	-0,8pp	-1,0pp

(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

(1) CAGR = tasso di crescita medio composto annuo

(2) Sofferenze, incagli e scaduti/sconfinanti

Il Piano indica un **basso profilo di rischio**, con qualche spazio di maggiore “aggressività” nel corso del periodo di Piano, tenendo conto dei circa **20 progetti** (si veda pag. 18) **per controllare/ottimizzare i rischi**.

1.4 Elevata liquidità

	pro-forma 2010 ^(°)	obiettivi 2013	proiezioni 2015
Raccolta/ Impieghi clientela	106%	104%	103%
Attività stanziabili presso le Banche Centrali ⁽¹⁾ al netto haircut (mld euro)	54	~50	~50

(°) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole)

(1) BCE, FED, BoE

Il Piano indica un’**elevata liquidità**, con qualche spazio di maggiore “aggressività”, con una **raccolta da clientela che si mantiene superiore agli impieghi con clientela, attività stanziabili** presso le Banche Centrali **per circa 50 miliardi** di euro nel corso del periodo di Piano, e:

- **6 progetti** (si veda pag. 19) **per ottimizzare la liquidità**;
- un obiettivo di liquidità a breve termine di **short term gap superiore a 1** sia al 2013 sia al 2015, analogamente a quanto registrato nel 2010;
- un obiettivo di liquidità a medio/lungo termine di **Net Stable Funding Ratio superiore al 100%** - soglia minima richiesta da Basilea III a regime, sulla base delle informazioni attualmente disponibili - sia al 2013 sia al 2015, analogamente a quanto registrato nel 2010;
- un obiettivo di **non superare una posizione interbancaria netta negativa di 10 miliardi** di euro, livello registrato a fine 2010, sia al 2013 sia al 2015.

1.5 Più forte solidità patrimoniale

	pro-forma 2010 ⁽¹⁾	obiettivi 2011 ⁽²⁾	obiettivi 2013 ⁽²⁾	proiezioni 2015 ⁽²⁾	soglia minima Basilea III a regime ⁽⁵⁾
<i>Common Equity ratio</i>	7,1%	~10,0%	10,0%	10,0%	7,0%
<i>Tier 1 ratio</i>	8,5%	11,1%	11,0%	11,0%	8,5%
<i>Total Capital ratio</i>	13,4%	14,9%	13,7%	13,5%	10,5%
<i>Leverage</i> ⁽⁴⁾	4,4% ⁽³⁾	5,4%	5,4%	5,4%	3,0%

(1) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III

(2) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione, l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III, l'aumento di capitale di €5mld, l'autofinanziamento e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste nel Piano d'Impresa

(3) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(4) Patrimonio netto tangibile/Totale attivo tangibile

(5) Sulla base delle informazioni attualmente disponibili. Le soglie effettive saranno soggette all'implementazione della regolamentazione in materia

Il Piano indica una **più forte solidità patrimoniale**, che permette al Gruppo di essere da **subito pienamente allineato alla “nuova normalità” di Basilea III** grazie a:

- **aumento di capitale di 5 miliardi di euro;**
- **8 progetti** (si veda pag. 19) **per la solidità patrimoniale.**

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è **già oggi allineato ai requisiti di Basilea III attualmente definiti** (7% di *Common Equity ratio*).

Anticipare a oggi il pieno allineamento alla “nuova normalità” di Basilea III - in termini sia di patrimonio che di liquidità - grazie all'aumento di capitale dà a Intesa Sanpaolo una serie di vantaggi molto importanti:

- **vantaggi economici e finanziari consistenti**
 - minore costo del *funding*,
 - riduzione delle emissioni di medio-lungo termine,
 - rafforzamento/supporto dei *rating*;
- **maggior possibilità di crescere**
 - opportunità di dare pieno sostegno alla crescita organica in caso di scenario economico più favorevole;
- **maggior flessibilità strategica**
 - possibilità di definire il *timing* delle operazioni di *capital management* (cessioni/quotazioni) nelle condizioni di mercato più favorevoli,
 - possibilità di cogliere opportunità di crescita esterna nei paesi *target*;
- **flusso di dividendi più sostenuto**
 - remunerazione degli Azionisti distribuendo in dividendi gli utili che eccedano il 10% di *Common Equity ratio* e non servano a una crescita organica superiore alle ipotesi di Piano,
 - eventuali acquisizioni selettive verranno finanziate con operazioni di cessione/quotazione;
- **maggior resistenza a shock esogeni di qualsiasi natura** (scenario economico, finanziario, geopolitico, ecc.).

2. Le strategie

Le strategie che hanno accompagnato Intesa Sanpaolo con successo attraverso la fusione e la crisi si evolvono nel nuovo Piano nel rispetto dell'identità del Gruppo. Rispetto agli scorsi quattro anni, l'enfasi passa **dalla gestione della fusione alla spinta per lo sviluppo.**

Le scelte strategiche vengono confermate, anche se in senso evolutivo:

- **Banca dell'economia reale**, con incidenza dei ricavi derivante da attività di *proprietary trading* inferiore all'1%;
- **Banca con redditività sostenibile**, cioè bilanciata tra gestione operativa, profilo di rischio, liquidità e solidità/*leverage*;
- **Banca focalizzata su alcuni paesi "core", prima di tutto l'Italia;**
- **modello di Gruppo divisionale non a matrice** confermato e modello della Banca dei Territori confermato e da semplificare progressivamente;
- **Banca che promuove e adotta l'innovazione a tutti i livelli.**
- **Banca con chiara identità/reputation**, impegnata anche a contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'economia e della società.

2.1 Banca dell'economia reale

Viene confermata la vocazione di Banca dell'economia reale:

- centralità del cliente;
- visione di medio-lungo termine;
- focalizzazione sul *commercial banking*;
- crescita dell'*Investment Banking* - la cui incidenza sui ricavi del Gruppo cresce dall'8% del 2010 al 9% del 2013 - in particolare del *Capital Markets*, grazie soprattutto a Banca IMI, ma non del *proprietary trading* che mantiene una rilevanza molto bassa sui ricavi di Gruppo (sotto l'1% al 2013);
- crescita delle attività prodotto, quali bancassicurazione, *asset management* e carte di credito/debito.

2.2 Focalizzazione geografica

Le attività internazionali cresceranno, ma l'Italia rimarrà il Paese di riferimento poiché è un mercato con notevole potenziale, dove Intesa Sanpaolo ha forti vantaggi competitivi:

- le prime 9 regioni italiane rappresentano una delle macro regioni europee più ricche e a maggior potenziale di crescita;
- anche il Mezzogiorno rappresenta un potenziale da cogliere;
- l'Italia ha un notevole potenziale inespresso di crescita trainato dalle esportazioni e dalla globalizzazione;
- l'Italia dovrà investire più di 100 miliardi di euro nei prossimi anni in infrastrutture e anche questo costituisce un'opportunità di crescita: un piano aggressivo di investimenti in infrastrutture potrebbe dare un contributo di 2-3 punti percentuali al PIL senza appesantire il debito pubblico;
- il mondo delle PMI italiane rappresenta una grande riserva di crescita e di collaborazione per le banche che sappiano interpretarne i bisogni; i circa 4,9 milioni di PMI in Italia - di cui circa un milione clienti di Intesa Sanpaolo - costituiscono un enorme patrimonio: circa 15,8 milioni di addetti, pari al 90% degli occupati totali, valore aggiunto pari a circa il 70% del totale, esportazioni pari a circa il 50% del totale, buona competitività sui mercati esteri con propensione all'export delle PMI italiane superiore a quella delle PMI tedesche e oltre il 50% dei brevetti italiani all'EPO (*European Patent Office*) negli ultimi anni richiesto da PMI;
- nel mercato italiano c'è ancora ampio spazio di crescita per molti prodotti bancari rispetto ad altri Paesi europei;
- il debito complessivo del nostro Paese non rappresenta un'anomalia nei confronti internazionali;
- l'Italia è tra i Paesi con lo stock di risparmio più elevato al mondo.

Per quanto riguarda le linee di sviluppo delle **attività fuori dall'Italia** (Divisione Banche Estere e attività estere della Divisione Corporate e Investment Banking e del Public Finance), la cui incidenza sui ricavi del Gruppo cresce dal 20% del 2010 al 21% del 2013, il Piano indica:

- per la **Divisione Banche Estere**: rafforzamento organico nei Paesi di attuale presidio, crescita esogena focalizzata su paesi già presidiati o a elevata attrattività (Polonia, Repubblica Ceca e Turchia), politiche di crescita nei Paesi del Medio Oriente e del Nord Africa da definire in funzione dell'evoluzione del contesto socio-politico;
- per la **Divisione Corporate e Investment Banking**: rafforzamento presenza internazionale tramite un significativo potenziamento delle attuali filiali estere e l'apertura selettiva di nuove filiali (es. Turchia), un incremento della penetrazione sulla clientela internazionale *target* (*Financial Institutions* e *Top Corporate* in UK, Francia, Germania e Spagna) e il completamento offerta per l'internazionalizzazione delle imprese;
- per il **Public Finance**: creazione di strutture di *Public Finance* dedicate presso le filiali e le banche estere del Gruppo e crescita selettiva in Paesi con buon profilo rischio-rendimento (es. Polonia e Turchia).

2.3 Modello organizzativo

Il modello organizzativo viene confermato a livello sia di Gruppo (divisionale non a matrice) sia di Banca dei Territori, ma da rendere più efficace ed efficiente mediante la condivisione delle responsabilità tra *staff* e *business*, l'affinamento del sistema dei controlli, la delega progressiva al territorio, la semplificazione delle procedure decisionali, la semplificazione societaria e la razionalizzazione della rete delle filiali.

2.4 Banca che promuove e adotta l'innovazione a tutti i livelli

L'innovazione nei prossimi anni sarà un elemento fondamentale di successo e di sviluppo: la concorrenza aumenta in tutti i settori e il cambiamento accelera ovunque, la globalizzazione mette sotto *stress* tutti i fattori di competitività e alcuni *meta-trend* hanno solo iniziato ad esprimere il loro effetto rivoluzionario, come ad esempio i salti quantici scientifici e tecnologici, la totale interconnettività, con il passaggio da canali fisici a canali diretti e da *Internet* a *social network*, e i cambiamenti socio-demografici che coinvolgono miliardi di persone:

- **promuovere l'innovazione a tutti i livelli** per la clientela: Intesa Sanpaolo è un "ponte" con le Università, con gli incubatori e con nuove tecnologie tramite iniziative molteplici e pervasive, tra cui a titolo di esempio:
 - i finanziamenti a lungo termine di idee e progetti delle aziende attraverso i prodotti di credito mirati di Nova+, che assieme a Nova conta circa 1.700 progetti finanziati e un miliardo di euro erogato: Nova + Ricerca, a supporto dei progetti di ricerca e sviluppo per prodotti e servizi tecnologicamente innovativi, Nova + Acquisto, per arricchire il contenuto tecnologico dell'impresa acquisendo sistemi e conoscenze sul mercato, Nova + Infocom, per innovare il sistema informativo aziendale e Nova + Università, per supportare commesse per studi, sviluppi e trasferimenti di tecnologia,
 - Intesa Sanpaolo *Start Up initiative*, che ad oggi annovera 600 progetti selezionati e 115 presentati, 10 incontri organizzati e 720 contatti attivati e permette di trasformare idee tecnologiche in *business plan*, trovare il capitale iniziale, mettere in contatto *start up* e investitori e accompagnare le *start up* nel loro intero percorso di crescita;
- **adottare l'innovazione a tutti i livelli** nel Gruppo:
 - destinando risorse a tempo pieno per Ricerca & Sviluppo, ad esempio con *Innovation Unit*: 30 persone presso *Chief Operating Officer* e Divisioni con il compito di presidiare i trend di innovazione, proporre idee e progettare soluzioni sperimentali, coordinare l'attivazione di prototipi e/o di iniziative pilota, anche attraverso collaborazioni stabili con centri di ricerca nazionali e internazionali, primarie società di consulenza e specialisti tecnologici,
 - sperimentando nuove soluzioni sul campo, ad esempio con il "Laboratorio Banca dei Territori": alcune decine di filiali fungono da laboratorio per testare sul territorio iniziative di nuove segmentazioni e/o nuovi modelli di servizio per poi, eventualmente, adottarne l'uso in tutta la Rete, con sperimentazione di nuovi percorsi di carriera/crescita professionale,

- diffondendo cultura ed esperienze per alimentare l'ecosistema dell'innovazione a tutti i livelli, ad esempio con: Viaggio nei luoghi dell'innovazione, con cui ogni anno una cinquantina di giovani vengono messi a contatto con ambienti altamente innovativi in diversi luoghi del mondo (es. Google, MIT, ecc.), *Hr Academy*, una piattaforma permanente dedicata alla famiglia professionale del Personale che al proprio interno prevede una *factory* dedicata ad innovare metodi e sistemi delle risorse umane, e Nòvamente, una linea formativa dedicata ad alimentare l'ecosistema dell'innovazione con nuovi format dedicati a promuovere un mercato interno dell'innovazione a tutti i livelli dell'azienda,
- investendo in tecnologie adeguate: ad esempio, nei prossimi 3 anni il Gruppo destinerà all'ICT nuovi investimenti per circa 1,2 miliardi di euro.

2.5 Banca con chiara identità/reputation

Viene confermata la vocazione di Banca molto impegnata sui propri obiettivi imprenditoriali, ma anche impegnata a contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'economia e della società:

- **Banca della crescita**, con impegno forte per innovazione, internazionalizzazione, nuovi progetti imprenditoriali, infrastrutture e ammodernamento del Paese;
- **Banca “ponte”** tra privato e pubblico, tra *profit* e *nonprofit*, tra impresa e università;
- **Corporate Social Responsibility** pervasiva e profondamente radicata in tutte le funzioni di *business* e di *staff*.

3. Il programma di azione

Il nuovo Piano di Impresa di Intesa Sanpaolo si basa su un programma di azione molto concreto per **ridurre al minimo il rischio di esecuzione**.

In particolare, il Piano include un grande programma di **investimenti a favore della crescita e della produttività** - che si aggiungono alle molte iniziative progettuali e agli oltre 4 miliardi di euro di investimenti realizzati negli ultimi quattro anni che stanno entrando a regime - **pari a circa 4 miliardi di euro nel triennio 2011-2013**:

- oltre 1,2 miliardi di euro investiti per lo sviluppo IT e back office,
- circa 1,1 miliardi per l'ammodernamento di oltre 1.000 filiali e per il nuovo centro direzionale,
- circa 840 milioni di euro per la formazione,
- circa 400 milioni per lo sviluppo di una "multicanalità integrata" e nuovi prodotti,
- oltre 300 milioni per la gestione e la prevenzione dei rischi.

3.1 Progetti per la produttività

Il Piano include interventi strutturali e profondi per recuperare la produttività, con **risparmi di costo per circa 770 milioni** di euro nel triennio 2011-2013 oltre al recupero di inflazione e automatismi per più di 500 milioni, tra cui a titolo di esempio rientrano i seguenti:

- **gestione efficiente del turnover e riconversione delle risorse**, con la riconversione a ruoli commerciali di circa 5.000 persone *full time equivalent* delle 8.000 *full time equivalent* in meno in attività amministrative a seguito dell'efficientamento delle strutture centrali e della semplificazione societaria (per 4.000 persone) e della revisione di tutte le procedure di filiale (per altre 4.000), con un numero totale di risorse del Gruppo in flessione da circa 101.000 a circa 98.000 dal 2010 al 2013 e un'incidenza di gestori e assistenti alla clientela in aumento dal 58% al 63%;
- **razionalizzazione delle filiali e ottimizzazione dei canali**:
 - possibilità di far leva su una rete distributiva senza eguali in Italia, circa 5.500 filiali nel 2010 pro-forma, con una quota di mercato di oltre il 16%,
 - riassetto della rete delle filiali, mediante interventi su almeno 1.000 filiali, con circa 100-150 aperture in mercati ad alto potenziale, circa 400-500 chiusure/accorpamenti in caso di sovrapposizione ed evoluzione delle filiali minori da *full branch* a *basic branch* concentrate sullo sviluppo commerciale, trasferendo le attività amministrative su filiali capogruppo (es. filiali "base" senza cassa, filiali 100x100 tempo commerciale),
 - multicanalità integrata, con il potenziamento di banca telefonica, *Internet banking* e *mobile banking* e la creazione di servizi integrati per il cliente accessibili attraverso diversi canali (filiale, telefono, *Internet*, *mobile*), che portano a un numero di clienti con contratto multicanale in crescita da 3,1 milioni del 2010 pro-forma a 5,3 milioni nel 2013;
- **Banca Semplice**, progetto che ha già portato negli ultimi mesi risultati importanti, con il coinvolgimento di 8.100 colleghi e l' "Ascolto clienti e dipendenti":
 - semplificazione della gamma prodotti: ad esempio da 6 prodotti di c/c Privati a un unico c/c modulare,
 - aumento delle deleghe decisionali, con un aumento delle deleghe creditizie alla rete (oltre 90% delle pratiche deliberate sul territorio) e l'estensione della facoltà di gestione del personale a tutte le Divisioni,
 - semplificazione procedure: automazione del calcolo dei livelli di facoltà creditizie e indirizzamento a deliberante, nuovo processo semplificato di rilascio delle carte di credito in pochi minuti e dopo una sola visita del cliente, riduzione dei tempi di lavorazione dei *back-office* (es. 95% bonifici in 8 ore),
 - riduzione "*Red tape*": eliminate circa 4.500 normative e oltre 700 modulistiche, rafforzato l' *help desk* con una forte riduzione dei tempi di risposta e nuovo motore di ricerca sulla intranet (utilizzo +290%), e che sta prendendo ulteriore velocità:
 - nuovi prodotti modulari: da 19 prodotti di mutuo a 2, da personalizzare in relazione alle esigenze del cliente,
 - ABC Scrivania Unica per la Filiale: una piattaforma personalizzata per segmento di clientela che consente attività operative e commerciali integrate e il monitoraggio e la gestione del credito,

- procedura integrata del credito: Pratica Elettronica di Fido unica integrata (-40% di schermate), forte riduzione dei tempi di risposta al cliente e realizzazione di un cruscotto del credito problematico,
- standardizzazione contrattualistica: creazione di filiali virtuali, contratti con firma digitale a supporto dell'attività di vendita su canali remoti, *standard* contrattuale unico per diversi prodotti e miglioramento continuo di monitoraggio e tracciabilità;
- **completamento dell'accentramento degli acquisti.**

3.2 Progetti per la crescita

Il Piano indica una **crescita sostenibile dei ricavi in tutte le aree di business** tramite:

- **una crescita dei volumi sia di impiego sia di raccolta con clientela**, con un CAGR 2010-2013 pari rispettivamente **al 4,6% e al 3,5%** per il Gruppo, di cui
 - impieghi medi con clientela della Banca dei Territori al 5,1% (con *Retail Italia* al 5,4% e *SME Italia* al 4,7%), del Corporate e Investment Banking al 4,9% (con *Mid Corporate* al 5,4% e *Large e International Corporate* al 3,4%), Banche Estere al 7,1% e Public Finance (compresi i titoli sottoscritti) a -0,5%;
 - raccolta media da clientela della Banca dei Territori al 4,5% (con *Retail Italia* al 4,2% e *SME Italia* al 9,0%), del Corporate e Investment Banking al 2,0% (con *Mid Corporate* al 2,6% e *Large e International Corporate* al 3,7%), Banche Estere al 7,4% e Public Finance al 2,3%;
- **investimenti “dedicati”** a sostenere la crescita **per 1,5 miliardi** di euro nel 2011-2013;
- **costi “dedicati”** a sostenere la crescita **per ulteriori 720 milioni** di euro circa nel 2011-2013:
 - circa 450 milioni di euro per le circa 5.000 risorse in più in ruoli commerciali,
 - circa 100 milioni per rafforzare la presenza internazionale del Gruppo, investendo nello sviluppo commerciale delle filiali estere e delle Banche Estere e nello sviluppo internazionale della Divisione Corporate e Investment Banking e del Public Finance,
 - circa 100 milioni per sostenere lo sviluppo del *Capital Markets*, dell'*Investment Banking* e della Finanza Strutturata,
 - circa 70 milioni per innovare i modelli di servizio e sviluppare la multicanalità in Italia.

3.2.1 Estrarre il potenziale della Banca dei Territori

Il Piano indica una **crescita dei proventi operativi netti della Banca dei Territori da 10,1 miliardi del 2010 pro-forma a 11,9 miliardi del 2013, con un CAGR del 5,7%**, mediante progetti realizzativi che permettono di evolvere da un modello “*product-oriented*” a un approccio “*client-oriented*”, tra cui a titolo di esempio rientrano i seguenti:

- **aumentare le risorse dedicate ai clienti**, con un incremento di circa 4.000 gestori e assistenti alla clientela (in termini *full time equivalent*, da circa 30.000 a circa 34.000), che si traduce in un'incidenza sul totale delle risorse della Divisione in crescita dal 60% circa al 70% circa;
- **ottimizzare i modelli di servizio**, mediante
 - il progetto “finanziamenti Privati”: incrementare le erogazioni mediante la creazione di prodotti “base” semplici con possibilità per il cliente di acquistare in maniera modulare “accessori” a pagamento (assicurazione mutuo, opzione variazione tipologia tasso) e la riduzione del 50% dei tempi medi di concessione del credito tramite la revisione dei processi,
 - il progetto “*Small Business*”: sviluppare gli oltre 900.000 clienti mediante 5.200 *account manager* dedicati per sviluppare i clienti esistenti e conquistare nuovi clienti, una nuova segmentazione e un modello di servizio in base ai ricavi attuali, al valore potenziale e alle caratteristiche del cliente, l'introduzione del gestore multifiliale per garantire un adeguato supporto alle filiali di minori dimensioni e nuovi prodotti di finanziamento, sfruttando le sinergie con i Confidi,
 - il progetto “Imprese”: sviluppare gli oltre 105.000 clienti mediante la differenziazione dell'offerta commerciale in funzione dei bisogni, del profilo di dimensione/potenziale/rischio e del ciclo di vita (*start-up*, aziende mature e aziende impegnate in ristrutturazione) e un'offerta dedicata a nuove esigenze (es. gestione integrata rischi, servizi di *outsourcing*);
- **nuova segmentazione della clientela**: soddisfare le esigenze dei clienti ottimizzando il costo del servizio reso e valorizzare pienamente il potenziale dei ricavi della base di clientela;

- **ottimizzare il *sales management*:** progetto “CRM e pianificazione commerciale” per aumentare il *cross selling* basato sulle esigenze della clientela, con un raddoppio del numero di contatti commerciali proattivi medi annui (da 13,2 a 26,4 milioni) e un tasso medio di *redemption* su iniziative commerciali in aumento di oltre 5 punti percentuali (da 7,3% a 12,5%) tra il 2010 e il 2013, mediante
 - l'adozione di un moderno metodo di *marketing automation* che consenta l'efficace utilizzo commerciale di tutte le occasioni di contatto con i clienti in filiale e tramite i canali diretti,
 - la creazione proattiva di nuovi contatti commerciali (es. potenziamento proposte commerciali tramite *contact unit*),
 - l'introduzione di nuove metriche di misurazione dell'attività commerciale basate sull'intensità e sull'efficacia della relazione con il cliente,
 - l'avvio di incontri di “*performance dialogue*” strutturati con il territorio;
- **ottimizzare il *pricing management*,** mediante
 - la revisione delle logiche di fissazione dei prezzi in funzione della sensibilità della clientela alle diverse caratteristiche dei prodotti,
 - l'introduzione dal prossimo luglio di un nuovo modello di gestione del *pricing* basato sulla granularità dei prezzi (prezzi di riferimento differenziati per provincia, segmento, *rating* e forma tecnica), sull'utilizzo di logiche “EVA[®]-based” e sulla gestione delle deroghe in base al valore e al potenziale del Cliente (*plafond* a livello di filiale), con una riduzione del 39% delle deroghe tra il 2010 pro-forma e il 2013, e nuovi strumenti di supporto decisionale a disposizione del gestore nella formulazione della proposta (inserimento nei sistemi della rete di un applicativo per la gestione del *pricing*),
 - la chiusura di circa 10.000 convenzioni nel 2011,
 - l'introduzione di specialisti di *pricing* in Area,
 - la diffusione di una maggiore cultura e sensibilità alla gestione del prezzo attraverso corsi di formazione (8.100 giornate/uomo di formazione nel primo semestre 2011);
- ***leadership nell'asset management*,** considerando da un lato che
 - Eurizon Capital è già oggi *leader* in Italia, con quote di mercato rilevanti e in ulteriore crescita,
 - c'è un notevole potenziale di sviluppo sia in Italia (con una penetrazione dei fondi comuni sulla clientela di Intesa Sanpaolo in Italia prospettata in crescita dal 22% del 2010 al 26% del 2013) sia all'estero,
 - l'Italia è tra i paesi con lo *stock* di risparmio più elevato al mondo (attività finanziarie totali di 3.600 miliardi di euro - pari a circa il 250% del PIL - con un'incidenza del risparmio gestito limitata al 25%),
 - ci sono circa 11 milioni di clienti in Banca dei Territori con circa 106 miliardi di euro di raccolta amministrata su cui è in corso uno sforzo di conversione,
 - ci sono più di 8 milioni di clienti nelle banche del Gruppo fuori dall'Italia con una penetrazione molto bassa,
 - il Gruppo ha una presenza nel mercato cinese tramite Penghua Fund,
 e dall'altro che il Gruppo può disporre delle leve per cogliere il potenziale, accrescendo lo stock di risparmio gestito da 150 a 204 miliardi di euro tra il 2010 pro-forma e il 2013, con un'incidenza sulla raccolta indiretta in aumento dal 59% al 72%, mediante
 - il progetto di gestione del risparmio della Banca dei Territori, con un modello di consulenza evoluto basato sui bisogni della clientela lungo tutto il ciclo di vita e sull'ottimizzazione del profilo rischio rendimento, una gamma prodotti semplice per tutti i clienti e rispondente ai bisogni specifici per i clienti evoluti (es. previdenza), forti investimenti in strumenti informatici di supporto e formazione ai gestori (circa 30 milioni di euro),
 - il rafforzamento del presidio sulla clientela istituzionale e investimenti mirati su *asset class core* e *partnership* per prodotti *non core* (“*Guided Open Architecture*”),
 - lo sfruttamento delle sinergie infragruppo, con il riposizionamento di Epsilon (JV tra Eurizon Capital e Banca IMI) quale centro di eccellenza delle gestioni non tradizionali, la creazione della fabbrica prodotta unica a servizio delle Banche Estere e lo sfruttamento delle sinergie tra Eurizon Capital e *Private Banking*;

- **leadership nella bancassicurazione:** l'integrazione entro l'anno delle attuali quattro fabbriche di prodotto del Gruppo (EurizonVita, Intesa Vita, Sud Polo Vita e Centrovita) in Intesa Sanpaolo Vita porta alla costituzione del *leader* nel mercato italiano per la nuova produzione vita con circa il 30% di quota di mercato e a sinergie di costo per 26 milioni di euro, con riserve tecniche in crescita da 67 a 85 miliardi di euro e una penetrazione dei prodotti di bancassicurazione sulla clientela di Intesa Sanpaolo in Italia in aumento dall' 11% al 14% tra il 2010 e il 2013, che si traducono in un contributo rilevante ai risultati di Gruppo (ricavi da fabbrica e distribuzione a circa 1,1 miliardi di euro nel 2013), mediante:
 - spinta al *cross-selling* su circa 11 milioni di clienti che interagiscono frequentemente con oltre 5.500 filiali,
 - nel Ramo Vita, rivisitazione e unificazione della gamma prodotti e riduzione del *time-to-market*,
 - nel Ramo Danni, obiettivo di diventare *leader* in Italia, facendo leva sui vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti tradizionali, con il lancio nel 2011 di un prodotto RC Auto innovativo ed estensione successiva ad altri prodotti di base per la famiglia,
 - rilancio della previdenza complementare (già a oggi circa 10 miliardi di euro di masse) anche tramite la razionalizzazione della gamma prodotti e la creazione di nuovi strumenti di simulazione e rendicontazione della posizione previdenziale;
- **leadership nel settore delle carte di credito/debito:** il Gruppo Intesa Sanpaolo è già oggi *leader* in Italia tramite la controllata Setefi, con una quota di mercato superiore al 23%, un numero di carte gestite pari a 10 milioni al 2010 pro-forma in crescita a 12 milioni nel 2013, una penetrazione delle carte di credito sulla clientela Intesa Sanpaolo in Italia pari al 25% al 2010 pro-forma in aumento al 32% nel 2013 e proventi operativi netti di 190 milioni di euro nel 2010 pro-forma in crescita a 246 milioni nel 2013 mediante
 - il pieno sfruttamento delle sinergie con Banca dei Territori, tramite il completamento della migrazione carte/POS non gestiti dalla società e con Banche Estere tramite *cross-border acquiring*,
 - la realizzazione di nuovi servizi ad alto valore aggiunto, utilizzando nuove tecnologie (es. *mobile payments*),
 - l'acquisizione di nuova clientela attraverso l'inserimento in comparti con spazi di crescita (*parking*, nuovi accordi di *acquiring* con operatori di grandi dimensioni, ...),
 - l'ulteriore miglioramento dell'efficienza operativa per garantire ancora più elevati livelli di servizio;
- **leadership nel private banking:** il Gruppo è già oggi *leader* di mercato tramite la controllata Intesa Sanpaolo Private Banking, con circa 70 miliardi di euro di masse amministrate totali e proventi operativi netti di 355 milioni di euro al 2010 pro-forma in crescita a 536 milioni nel 2013 mediante
 - una nuova segmentazione dei modelli di servizio in base al patrimonio e alle caratteristiche socio-demografiche del cliente,
 - il rafforzamento della qualità della consulenza, con l'inserimento in rete di figure specialiste di prodotto-servizio, e il potenziamento dei sistemi tecnologici a supporto (es. sistemi di *videoconference* sede-cliente),
 - la valorizzazione delle sinergie *cross-segmento*, con l'acquisizione di nuova clientela *Private* da rapporti esistenti con Imprese e *Corporate* e il lavoro congiunto con il *Retail* per la clientela *Affluent* maggiormente esposta alle offerte della concorrenza;
- **sviluppare i finanziamenti a medio-lungo termine,** tramite Mediocredito Italiano, con impieghi a clientela in crescita da 12,1 a 15,2 miliardi di euro e proventi operativi netti in aumento da 213 a 253 milioni, tra il 2010 pro-forma e il 2013:
 - Mediocredito Italiano è centro di competenza per finanziamenti a medio-lungo termine, finanziamenti agevolati e *corporate finance* per le PMI,
 - verranno ulteriormente rafforzati i *desk* specializzati: *Energy*, *Fashion*, *Hospitality*, *Media & Entertainment*, settori "*R&D intensive*" e *Shipping*,
 - piano di sinergie con la rete delle filiali e con tutte le società prodotto che si occupano di finanziamenti a medio-lungo termine;

• **leadership nel nonprofit**, considerando che

- il Gruppo Intesa Sanpaolo è già oggi *leader* nel settore e serve oltre 50.000 organizzazioni nonprofit (ONP), con raccolta diretta e indiretta per oltre 5 miliardi di euro, a cui ha erogato credito per circa 1,5 miliardi,
- oltre al sostegno alle ONP esistenti, il Gruppo contribuisce alla loro creazione, per esempio con l'iniziativa Pan ha dato vita a 416 asili (circa 12 mila bambini) sostenendo occupazione per 3.000 addetti del settore,
- Banca Prossima è l'unità specializzata del Gruppo per servire il *nonprofit* e offre alle ONP una gamma completa di servizi bancari dedicati (conti, servizi transazionali, finanziamenti, investimenti, coperture assicurative, factoring ...) e soluzioni a bisogni critici (strumenti e consulenza per la raccolta fondi, servizi informatici,...), con proventi operativi netti in crescita da 15 a 46 milioni di euro e clienti in aumento da 11.500 a 23.000 tra il 2010 pro-forma e il 2013,
- il mondo *nonprofit* è di grande importanza economica oltre che sociale, con circa 250 mila ONP, circa 45 miliardi di euro di entrate, circa 10,7 miliardi di crediti, circa 700 mila dipendenti, circa 3,3 milioni di volontari e circa 26 milioni di utenti.

3.2.2 Estrarre il potenziale del Corporate e Investment Banking

Il Piano indica un **crescita dei proventi operativi netti del Corporate e Investment Banking da 3,5 miliardi del 2010 pro-forma a 4,1 miliardi del 2013, con un CAGR del 5,2%**, mediante progetti realizzativi che permettono di evolvere da “*National Champion*” a “*Regional Player*” europeo, tra cui a titolo di esempio rientrano i seguenti:

• **affinare i modelli di servizio:**

- mantenimento della *leadership* sul *Large e Mid Corporate*, con l'ulteriore rafforzamento del modello di servizio settoriale e la spinta sul *cross-selling* attraverso il completamento del modello di servizio clienti “*top priority*”,
- ulteriore sviluppo della clientela *Financial Institutions* attraverso un'offerta specifica sui prodotti di *Investment Banking*, anche per cogliere le opportunità determinate da Basilea III,
- rafforzamento del *cross-selling*, valorizzando le competenze di prodotto rilevanti per servire i diversi settori industriali;

• **rafforzare ulteriormente la leadership di Banca IMI**, con un CAGR 2010-2013 per i proventi operativi netti complessivi del 7,2%, del 6,9% per la componente *Capital Markets*, del 10,2% per quella *Investment Banking* e del 6,9% per quella di Finanza Strutturata e con un VaR medio 2013 a 24 milioni di euro rispetto ai 14 milioni del 2010, considerando

- la posizione di principale operatore nel Paese conseguita nel corso degli ultimi anni, con oltre 1 miliardo di euro di ricavi (pari al 7% del totale di Gruppo nel 2010 e per oltre l' 80% derivante da attività con clientela), oltre 500 milioni di euro di utile (pari al 20% dell'utile di Gruppo nel 2010), *leadership* di mercato su *DCM* e Finanza Strutturata e quote di mercato oltre il 10% su tutti gli altri prodotti di *Capital Markets* e di *Investment Banking*,
- allargamento dell'offerta in Italia, nel *Capital Markets* con nuovi prodotti *Retail* (certificati, fondi e *bond* strutturati), nell'*Investment Banking* con focus su clienti *Corporate* ad alto potenziale e su *Financial Institutions* (es. *advisory* su *compliance* a Basilea III) e nella Finanza Strutturata con l'attività di *Corporate specialised lending*,
- rafforzamento del *business* estero con ampliamento dei prodotti *Capital Markets* su tassi e cambi, e lo sviluppo di relazioni con “*Top multinational corporates*” per attività di finanza strutturata e *investment banking*,
- piano di investimenti su prodotti e macchina operativa di circa 100 milioni di euro nel triennio 2011-2013;

• **innovare l'offerta di Transaction Banking** mediante la creazione del “Polo Transazionale”, con ricavi in crescita da 572 a 705 milioni di euro tra il 2010 pro-forma e il 2013:

- integrazione di oltre 150 funzionalità/prodotti di *cash & liquidity management* (es. incassi, pagamenti, *cash pooling*), *trade services* (es. garanzie internazionali e lettere di credito), factoring e fatturazione elettronica nel nuovo portale *web* di *e-banking* del gruppo (InBiz),

- potenziamento dell'attuale offerta, sviluppo di nuovi prodotti e strutturazione di offerte integrate (es. *supply chain financing*),
- rafforzamento e focalizzazione del modello di *go-to-market* per raggiungere circa 400.000 attuali clienti (da *Small Business* a *International Corporate*), potenziale *target* della nuova offerta,
- estensione progressiva nell'orizzonte di Piano ad almeno 17 Paesi esteri coperti dal *network* di Intesa Sanpaolo,
- miglioramento della qualità del servizio offerto tramite il potenziamento e l'integrazione della macchina operativa (es. realizzazione del nuovo "motore" pagamenti e incassi - *payment services hub*);
- **espandere selettivamente il business internazionale**, con ricavi da clientela internazionale in crescita a un CAGR 2010-2013 dell' 11,1% - da 697 a 956 milioni di euro - e in aumento sul totale dei ricavi della Divisione Corporate e Investment Banking dal 20% del 2010 pro-forma al 23% del 2013, mediante:
 - il consolidamento del modello di *coverage* globale a presidio locale attraverso un significativo potenziamento delle attuali filiali estere in termini di relazioni e prodotti e l'espansione selettiva del network estero (es. Turchia) con l'apertura di nuove filiali, uffici di rappresentanza e partecipate,
 - l'accelerazione dello sviluppo della clientela *Top Corporate* internazionale nei Paesi *target*: UK, Francia, Germania, Spagna,
 - lo sviluppo dell'attività internazionale con le *Financial Institutions* nei mercati *target*,
 - il completamento dell'offerta destinata alla clientela *target* a supporto dell'internazionalizzazione, con prodotti di *Investment Banking* e *Capital Markets* attraverso Banca IMI e con prodotti per la gestione dei flussi *import-export*, quale base per la costruzione della relazione commerciale su prodotti più evoluti (es. *financial value chain*, *payment hub*, factoring internazionale),
 - lo sviluppo della collaborazione strutturale con le banche del Gruppo fuori Italia;
- **leadership nel factoring e nel leasing**:
 - sviluppando l'attività di Mediofactoring, *leader* indiscusso di mercato con una quota di oltre il 27% in Italia, mediante il rafforzamento della collaborazione con Banca dei Territori e il consolidamento estero e il supporto all'espansione internazionale della Divisione Corporate e Investment Banking, con leva sui prodotti della *financial value chain*,
 - consolidando il "Polo del Leasing" di Gruppo (Leasint e Centro Leasing), mediante il prodotto energia e il lancio di nuovi prodotti (*leasing* pubblico, *leasing* operativo), il potenziamento delle relazioni con le reti (in particolare con acquisizione clienti *extra-captive*) e l'accompagnamento di imprese italiane all'estero (anche attraverso l'interazione/integrazione con società di *leasing* estere del Gruppo).

3.2.3 Estrarre il potenziale delle Banche Estere

Il Piano indica un **crescita dei proventi operativi netti delle Banche Estere da 2,3 miliardi del 2010 pro-forma a 2,7 miliardi del 2013, con un CAGR del 6,0%**, mediante

• **il rafforzamento del modello dei Poli di eccellenza:**

- *asset management*: creazione unitamente a Eurizon Capital, partendo dai Poli di eccellenza in Croazia, Ungheria, Slovacchia e Serbia, di un unico polo internazionale in grado di assistere tutte le banche dell'area CEE nello sviluppo dell'*asset management*,
- *consumer finance*: sviluppo del *business*, facendo leva sul successo ed esperienza di *Consumer Finance Holding* della Banca VUB in Slovacchia, anche attraverso l'apertura di filiali o società dedicate, e possibile *partnership* per il lancio di una società di *consumer finance* in Cina,
- leasing: integrazione delle 7 società di *leasing* in un unico *network* internazionale in grado di gestire progetti, clienti e *vendor* in maniera integrata e centralizzata,
- Intesa Sanpaolo card: avvio delle attività internazionali di Intesa Sanpaolo Card, società nata dai centri di eccellenza Croati e Sloveni, con lo sviluppo del *business* presso tutte le Banche estere mediante il lancio di nuovi prodotti internazionali e la costituzione di filiali locali, il completamento dei processi di *in-sourcing*, la gestione centralizzata del *procurement* e *partnership* strategiche con i circuiti di pagamento;

- **l'affinamento dei modelli di servizio e un'accresciuta efficacia ed efficienza dei canali distributivi:**
 - implementazione di modelli di servizio specializzati sui segmenti *Affluent*, *Small Business* e *SME*,
 - *coverage* internazionale per la clientela multinazionale di Gruppo in sinergia con le Divisioni della Banca,
 - ottimizzazione dei canali fisici, mediante un'analisi di geo-marketing per individuare le aree a più elevato potenziale, un'analisi comparativa delle performance di aree e filiali e il completamento dell'estensione del nuovo modello di filiale,
 - sviluppo di una piattaforma multicanale (*Internet*, *call center*, *mobile banking*, ATM) integrata e disponibile per tutte le banche locali (multilingua, multidivisa),
 - diffusione delle competenze di *CRM-Retail* (*Customer Relationship Management*) presso le banche locali con il coordinamento del *Competence Centre* di Zagabria,
 - sviluppo e diffusione di una nuova piattaforma *SME* tramite il *Competence Centre* di Zagabria;
- **l'innovazione dell'offerta:**
 - sviluppo di prodotti e servizi innovativi *Retail*, sia specifici per paese sia estendibili alle diverse banche, con prodotti di investimento in sinergia con le fabbriche prodotto di Gruppo (es. *structured deposits* in collaborazione con Banca IMI), prodotti assicurativi di *credit protection*, gestione delle rimesse degli immigrati sfruttando il *network* internazionale del Gruppo,
 - sviluppo di prodotti transazionali e di *trade finance* per *SME* (es. *cash management*, *payment factory*, garanzie),
 - focus su prodotti di *investment banking* e *private equity*, esportando nei diversi paesi le competenze distintive del Gruppo, anche tramite *hub* dedicati.

3.2.4 Estrarre il potenziale del Public Finance

Il Piano indica un **crescita dei proventi operativi netti del Public Finance da 342 milioni di euro del 2010 pro-forma a 437 milioni del 2013, con un CAGR dell' 8,5%**, mediante

- **il supporto alla realizzazione delle grandi infrastrutture in Italia**, con un nuovo impulso di Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo alla realizzazione dei grandi progetti infrastrutturali del nostro paese (programma di oltre 350 miliardi di euro, di cui solo 30 miliardi completati) mediante:
 - il ruolo guida su molti dei principali progetti in fase di attuazione (es. Brebemi, Pedemontana Lombarda, TEM),
 - il consolidato rapporto di fiducia con le controparti private e pubbliche coinvolte e capacità di interazione coordinata con le Istituzioni centrali e sul territorio,
 - l'apporto diretto sia di credito sia di *equity*, con adeguate strategie di uscita una volta portati a regime i *cash flow*;
- **il consolidamento della leadership domestica nel public finance**, assistendo il settore pubblico e le aziende collegate nella loro crescente domanda di finanza ordinaria e strutturata, mediante:
 - l'ulteriore sviluppo del credito a breve (es. pro soluto crediti vs. PA) e a medio-lungo (es. *project financing* per le opere di pubblica utilità),
 - l'intervento con ruoli di *advisor* e *arranger* in relazione ai finanziamenti erogati (es. nel processo di consolidamento dei servizi pubblici locali);
- **la crescita selettiva fuori dall'Italia:**
 - valorizzando le competenze di Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo nella strutturazione delle operazioni di *Public Private Partnership* (PPP) in UE - Est Europa (progetti TEN-T, per 200 miliardi di euro fino al 2020), Polonia (per oltre 50 miliardi di investimenti), Turchia (programma di infrastrutture per oltre 250 miliardi di euro),
 - sviluppando progressivamente la gestione in loco dell'intera filiera dell'interazione tra Pubblico e Privato al fine di incrementare la base clienti e la capacità di *origination*, facendo leva sulle sinergie con Corporate e Investment Banking e con Banche Estere per creare strutture di Public Finance presso le filiali, gli uffici di rappresentanza e le banche estere e focalizzandosi sui Paesi strategici per il Gruppo e con forte fabbisogno di PPP (es. Polonia e Turchia).

3.2.5 Estrarre il potenziale di Banca Fideuram

Il Piano indica un **crescita dei proventi operativi netti di Banca Fideuram da 755 milioni del 2010 pro-forma a 884 milioni del 2013, con un CAGR del 5,4%**, mediante

- **il rafforzamento della leadership in Italia**, con un CAGR 2010-2013 della massa amministrata al 4,4% tramite
 - il continuo rafforzamento dell'offerta prodotto e riposizionamento portafoglio attuale verso *asset* a maggior valore aggiunto, in linea con profilo di rischio del cliente,
 - le azioni di presidio del livello di servizio alla rete e di *retention* al fine di massimizzare il saldo netto dei promotori in ingresso (già raddoppiato dal 2008 a oggi),
 - il lancio del progetto "Fideuram *mobile solution*", per rivoluzionare il modo di operare dei promotori utilizzando gli strumenti IT più avanzati e migliorare il livello di servizio per i Clienti;
- **lo sviluppo del *private banking*** facendo leva su una *service line* (prodotti, servizi, strutture) dedicata ai 20.000 clienti Private (obiettivo di aumentare il Private al 45% delle masse totali);
- **l'estensione del servizio di consulenza evoluta SEI**, vera innovazione nel mercato dell'*asset gathering* anche al di là dei confini italiani, al 25% dei clienti;
- **il consolidamento di altre reti di promotori italiane:**
 - *leader* indiscusso nel mercato della promozione finanziaria, con una quota di mercato di oltre il 30% con oltre 70 miliardi di massa amministrata, 4.400 *private banker* e oltre 600.000 clienti,
 - completata con successo l'integrazione della rete di Carifirenze e portata a termine l'acquisizione di Banca Sara, che porterà circa 450 nuovi promotori e 2,7 miliardi di euro di nuove masse,
 - consolidamento nel Gruppo Fideuram di altre reti di promotori o di strutture di *private banking* per rafforzare la *leadership* in Italia.

3.3 Progetti per la valorizzazione delle nostre persone

Per la realizzazione e il successo del Piano sarà essenziale la qualità delle persone, la loro capacità di condividere e di perseguire con convinzione gli obiettivi aziendali e di percepire il Gruppo come l'interesse comune da sostenere e sviluppare. Sarà anche necessario il confronto con il sindacato ai diversi livelli per presidiare la riorganizzazione attraverso la riqualificazione delle risorse, la gestione attenta e prudente del *turn-over*, il governo del costo del personale, l'efficacia e la qualità della prestazione lavorativa, al fine di assicurare adeguati livelli di redditività, produttività e occupazione. La contrattazione sarà orientata alla flessibilità e al migliore utilizzo delle strutture. La necessaria coerenza e stretta correlazione tra gli andamenti economici del Gruppo e la variabilità del salario dovrà assumere la forma di premio di risultato - anche pluriennale - utilizzando indicatori di redditività e di produttività. Tra i progetti, a titolo di esempio rientrano i seguenti:

- **competenze e valorizzazione delle persone:**
 - revisione del modello delle competenze manageriali per orientare stili e comportamenti delle risorse e favorire il raggiungimento degli obiettivi del Piano,
 - politiche di gestione e sviluppo dedicate al *Top Executive Group* per garantire la continuità manageriale,
 - progetti di valorizzazione del talento: Comunità *Emerging* e *Talent*, dedicate ai talenti più giovani e vocati all'internazionalità (100 *Emerging* e 100 *Talent* selezionati da un bacino di 7.000 risorse), e Comunità *Key Leaders* e *Job Master*, per il *middle management* e le risorse altamente specialistiche,
 - nuovo modello di sviluppo per il governo della crescita professionale delle persone con la costituzione di "bacini di sviluppabilità" ed enfasi sul *diversity management*;
- **valorizzazione del talento femminile:**
 - sostenibilità dei percorsi di crescita delle donne per aumentare la loro presenza nelle posizioni chiave del Gruppo. Entro il periodo di Piano i ruoli di responsabilità ricoperti da personale femminile raggiungeranno il 30%,
 - incentivazione dei congedi parentali al fine di contribuire ad un maggiore equilibrio nella ripartizione del lavoro e delle responsabilità familiari dei genitori ,
 - avvio di un progetto di Telelavoro che consenta di coniugare obiettivi di efficienza aziendale con la copertura dei bisogni personali di cura e assistenza,

- introduzione di maggiore flessibilità negli orari di lavoro, incentivando l'adozione del Part-time verticale e orizzontale;
- **welfare aziendale:**
 - sviluppo del nuovo Fondo Sanitario: oltre 200.000 iscritti tra personale in servizio e in quiescenza, uniti da principi di solidarietà e mutualità, e ampliamento delle prestazioni e avvio iniziative di prevenzione per un valore pari al 2% del costo del lavoro,
 - previdenza complementare: razionalizzazione delle diverse forme di previdenza integrativa (da 30 fondi a 4-5 macro tipologie armonizzate e semplificate) e possibilità di destinare quote di retribuzione alla posizione individuale per incentivare il risparmio previdenziale (in particolare per le fasce di lavoratori più giovani),
 - occupazione e solidarietà: avvio di un innovativo piano di "Solidarietà tra generazioni", attraverso la progressiva estensione del *part-time* per accompagnare il passaggio dalla piena attività alla quiescenza, valorizzando esperienze e conoscenze e favorendo equivalente nuova occupazione;
- **investimenti in formazione:** oltre 1 milione di giornate/uomo annue nel triennio 2011-2013 e coinvolgimento di oltre il 95% della popolazione aziendale in attività formative, per un investimento di 840 milioni di euro (compresi gli oneri figurativi per il personale in addestramento, pari a circa 580 milioni), con ricerca e sviluppo di nuovi format (es. *web TV*, narrazione, *e-learning*), innovazione nei processi di apprendimento e valorizzazione delle professionalità presenti in azienda (1.000 formatori interni).

3.4 Progetti per controllare/ottimizzare rischi

Lo stock di crediti deteriorati netti (scaduti/sconfinanti, incagli e sofferenze) si riduce da 17,9 miliardi di euro del 2010 pro-forma a 17,1 miliardi del 2013, con un'incidenza sui crediti netti in calo dal 4,8% al 4,0%, e in tale ambito gli scaduti/sconfinanti passano da 1,5 a 1,7 miliardi, gli incagli scendono da 9,0 a 7,7 miliardi e le sofferenze passano da 7,4 a 7,7 miliardi con una copertura specifica del 66% e complessiva (incluse le garanzie) superiore al 123% nel 2013, senza tenere conto di possibili operazioni di cessione nell'orizzonte di Piano, mediante:

- **azioni riguardanti le strategie creditizie e la concessione del credito:**
 - estensione delle strategie creditizie a tutti i segmenti/prodotti, con indirizzi strategici espliciti per allocare il capitale a fronte del rischio di credito su *asset class* a miglior profilo di rischio-rendimento e indirizzi gestionali specifici per indirizzare la spinta commerciale sui diversi segmenti/prodotti agendo sui parametri di *business* rilevanti (es. aumento quota di inserimento per Imprese target),
 - nuovo processo integrato *paperless* di concessione del credito modulare, con *chassis* comune per tutte le tipologie di credito e aggiunta di *add-on* specifici per controparti/prodotti più complessi (es. medio-lungo termine) ed elevata automazione nell'acquisire dalle diverse procedure tutte le informazioni necessarie;
- **azioni riguardanti la gestione e il recupero del credito anomalo:**
 - modello "*Special Situation*" in tutte le Divisioni, facendo leva sull'esperienza di successo del *Mid Corporate*, con creazione di algoritmi predittivi di potenziali future difficoltà dei clienti in caso di scenario competitivo avverso e gestione proattiva dei clienti identificati per supportare il miglioramento della struttura patrimoniale o ridurre il rischio Banca,
 - progetto "Gestione credito deteriorato", con nuova procedura unica per la gestione del ciclo di vita del credito che permette l'attivazione più veloce delle procedure di recupero, specializzazione della gestione degli incagli per tipologia di intervento (es. aziende con piano di ristrutturazione) e messa a regime del nuovo modello di gestione delle sofferenze, con specializzazione per importo;
- **azioni riguardanti l'ottimizzazione della gestione del rischio di mercato:**
 - evoluzione degli strumenti di misurazione e controllo dei rischi (rischio di controparte, *portfolio replication*) derivanti dalle attività di *capital markets* e *investment banking*, in particolare per assicurare la crescita sostenibile dei risultati di Banca IMI,
 - interazione continua della funzione di *Compliance* con il *business* per l'individuazione, la valutazione e la mitigazione delle aree di rischio nell'attività di *Investment Banking* e *Capital Markets*;

- **azioni riguardanti l'ottimizzazione della gestione del rischio operativo e di conformità:**
 - completamento dell'estensione del modello interno per i rischi operativi alle principali unità del Gruppo ed avvio di azioni di mitigazione innovative (es. polizze di *second layer*),
 - sviluppo di approcci di *Compliance* che consentano la valutazione in via anticipata dei diversi livelli di rischio di conformità a fronte di iniziative di sviluppo di nuovi prodotti e/o di iniziative commerciali e rafforzino la fiducia della Clientela attraverso l'affinamento degli approcci ad anti-riciclaggio, servizi di investimento, intermediazione assicurativa, usura e trasparenza;
- **iniziative trasversali per la gestione del rischio:**
 - definizione del massimo rischio accettabile per il Gruppo (*risk appetite*), ricorrendo a tecniche quantitative (*stress testing*) e qualitative (*compliance* e rischio reputazionale), derivandone un sistema di limiti sia a livello di rischio complessivo che di rischi specifici (es. concentrazione su singoli clienti, su settori, su rischio paese) e declinando i limiti sulle *Business Unit* per una gestione maggiormente interattiva del rischio (es. al superamento di *trigger* verifica della *risk strategy*, *contingency planning*),
 - supporto dell'area *risk management* alle iniziative di internazionalizzazione: sviluppo/estensione di strumenti specifici (modelli di *rating* ad hoc, *pricing*, evoluzione del concetto di rischio paese), applicazione delle *risk best practice* interne a tutte le Controllate estere, realizzazione di una piattaforma IT unificata per presidio uniforme del rischio di credito, avvio di una *Risk Academy*.

3.5 Progetti per ottimizzare la liquidità

Il Piano indica il mantenimento nel 2011-2013 di una posizione di liquidità prudente con parametri ai massimi di mercato in termini di posizione sia di breve sia strutturale. Per quanto riguarda gli indicatori gestionali di liquidità, la **raccolta da clientela al 2013 rimane superiore agli impieghi con clientela** come nel 2010 pro-forma, lo **short term gap al 2013 rimane superiore a 1** come nel 2010 pro-forma, la **posizione interbancaria netta al 2013 rimane negativa per non più dei circa 10 miliardi di euro registrati a fine 2010 pro-forma**; l'**indicatore di liquidità strutturale AV2 al 2013 si colloca nella fascia dei 20-25 miliardi di euro** rispetto ai 27 miliardi del 2010 pro-forma e le **attività stanziabili presso le Banche Centrali (BCE, FED e BoE), al netto degli haircut, al 2013 si attestano su un livello di circa 50 miliardi di euro** rispetto ai 54 miliardi del 2010 pro-forma, con azioni di:

- **allocazione strategica della liquidità:**
 - estensione modelli di analisi comportamentali della clientela per la gestione della raccolta a vista,
 - revisione periodica dei volumi e del costo della liquidità assegnata ai diversi prodotti-segmenti,
 - creazione di incentivi per impieghi con buon profilo rischio-rendimento e stanziabili presso le Banche Centrali;
- **diversificazione del funding:**
 - diversificazione degli strumenti da offrire attraverso le reti del Gruppo e collocamenti su reti di terzi anche estere, capitalizzando sull'immagine di solidità del Gruppo,
 - maggior focalizzazione delle strutture commerciali *Small Business, Corporate e Financial Institutions* su prodotti di raccolta,
 - diversificazione delle geografie (es. mercato *Yankee* e mercato asiatico) e ottimizzazione delle *maturity*.

3.6 Progetti per la solidità patrimoniale

Il Piano indica un **Common Equity ratio pro-forma 2010 al 9,4%** (di cui 7,1% considerando le cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III, 1,6% costituito dall'aumento di capitale di 5 miliardi di euro e 0,7% rappresentato dalle azioni di ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale previste a Piano), che sale - tenendo conto dell'evoluzione del *business* nel 2011-2013, in termini di crescita delle attività ponderate per il rischio (*RWA*) e di autofinanziamento - **a circa il 10% al 2011 pro-forma e al 10% sia al 2013 pro-forma sia al 2015 pro-forma**, sempre considerando le cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea III, con:

- **allocazione attiva del capitale:**

- processo di pianificazione strategica e *budgeting* con focus sull'allocazione del capitale a *business unit* che migliorano il profilo rischio-rendimento di Gruppo,
- revisione critica di tutti gli *asset* del gruppo (impieghi, investimenti, immobili, partecipazioni) per ottimizzare l'uso del capitale ed evitarne la dispersione,
- formalizzazione di un "appetito per il rischio" di Gruppo per garantire che l'allocazione del capitale avvenga nel rispetto della redditività sostenibile;

- **ottimizzazione gestionale del capitale:**

- focus sui prodotti che a parità di soddisfazione del Cliente ottimizzano il rapporto ricavi/*RWA* tramite una piena implementazione del modello EVA[®],
- ottimizzazione della gestione del credito deteriorato con *collateral* immobiliari,
- sviluppo ed estensione delle strategie creditizie specifiche per *business unit*;

- **ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale:**

- ottimizzazione del capitale allocato mediante: interventi di riduzione degli assorbimenti di capitale, estensione modelli interni, intervento sulle garanzie per recupero requisiti di eleggibilità, assegnazioni o aggiornamenti *rating* mancanti per le controparti a cui si applica l'autorizzazione all'utilizzo dei modelli interni ma a cui è applicato l'approccio *standard* poiché non dispongono di *rating* valido,
- sviluppo nuovi prodotti Vita per ridurre l'assorbimento di capitale in ottica Basilea III e Solvency II e graduale dismissione *asset* poco produttivi.

4. Obiettivi per le Business Unit

Banca dei Territori: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	10,1	11,9	13,5	5,7%	5,9%
Oneri operativi	6,0	5,8	5,9	-0,8%	-0,2%
Cost/income	58,9%	48,7%	43,8%	-10,2 pp	-15,1 pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	113	74	66	-40	-47
Risultato netto rettificato⁽²⁾	1,2	2,8	3,8	32,9%	26,0%
Capitale allocato⁽³⁾	10,4	11,4	12,2	2,8%	3,1%
RWA	124,2	129,5	141,2	1,4%	2,6%
Risultato netto rettificato⁽²⁾/ Capitale allocato⁽³⁾	11,5%	24,9%	31,4%	13,3 pp	19,9 pp
EVA[®] rettificato⁽²⁾	0,3	2,0	2,9	90,6%	59,4%

Nota: Include obiettivi Eurizon Capital

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo + rischio di business per Eurizon Capital

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Corporate e Investment Banking: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	3,5	4,1	4,4	5,2%	4,5%
Oneri operativi	0,9	1,0	1,0	3,2%	2,0%
Cost/income	25,3%	23,9%	22,4%	-1,5 pp	-2,9 pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	38	37	33	-1	-5
Risultato netto rettificato⁽²⁾	1,4	1,8	2,0	7,4%	6,7%
Capitale allocato⁽³⁾	8,7	9,7	10,3	3,5%	3,3%
RWA	124,5	138,0	146,4	3,5%	3,3%
Risultato netto rettificato⁽²⁾/ Capitale allocato⁽³⁾	16,3%	18,3%	19,2%	1,9 pp	2,9 pp
EVA[®] rettificato⁽²⁾	0,5	0,9	1,0	18,0%	14,2%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Banche Estere: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	2,3	2,7	3,0	6,0 %	5,7 %
Oneri operativi	1,2	1,3	1,4	3,8 %	3,9 %
Cost/income	50,8 %	47,7 %	46,5 %	-3,1 pp	-4,3 pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	191	131	123	-60	-68
Risultato netto rettificato⁽²⁾	0,4	0,7	0,8	24,2 %	17,4 %
Capitale allocato⁽³⁾	2,4	3,1	3,5	8,2 %	7,6 %
RWA	34,8	44,1	50,1	8,2 %	7,6 %
Risultato netto rettificato⁽²⁾/ Capitale allocato⁽³⁾	15,5 %	23,5 %	24,1 %	7,9 pp	8,5 pp
EVA[®] rettificato⁽²⁾	0,06	0,27	0,28	61,7 %	34,2 %

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Public Finance: principali obiettivi

(€ m)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	342	437	472	8,5 %	6,7 %
Oneri operativi	83	100	103	6,4 %	4,5 %
Cost/income	24,2 %	22,8 %	21,9 %	-1,4 pp	-2,4 pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	11	17	16	+6	+5
Risultato netto rettificato⁽²⁾	141	174	198	7,2 %	6,9 %
Capitale allocato⁽³⁾ (€mld)	1,2	1,3	1,3	1,8 %	2,1 %
RWA (€mld)	17,0	18,0	18,9	1,8 %	2,1 %
Risultato netto rettificato⁽²⁾/ Capitale allocato⁽³⁾	11,9 %	13,8 %	14,9 %	2,0 pp	3,1 pp
EVA[®] rettificato⁽²⁾	24	56	68	33,1 %	23,5 %

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Banca Fideuram⁽¹⁾: principali obiettivi
(€ m)

	2010 pro-forma⁽²⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	755	884	957	5,4%	4,8%
Oneri operativi	348	363	373	1,4%	1,4%
Cost/income	46,1%	41,0%	39,0%	-5,1 pp	-7,1 pp
Risultato netto rettificato⁽³⁾	240	350	396	13,4%	10,6%
Capitale allocato⁽⁴⁾ (€mld)	0,5	0,6	0,6	3,2%	2,8%
RWA (€mld)	4,7	4,9	5,4	1,6%	3,0%
Risultato netto rettificato⁽³⁾/ Capitale allocato⁽⁴⁾	44,8%	59,6%	64,6%	14,7 pp	19,8 pp
EVA[®] rettificato⁽³⁾	182	281	317	15,7%	11,8%

(1) Inclusa Fideuram Vita, non include Banca Sara

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015, comprensivi di Fideuram Vita

(3) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(4) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio di business

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Gruppo Intesa Sanpaolo: principali obiettivi
(€ mld)

	2010 pro-forma⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	16,4	19,6	21,7	6,1%	5,7%
Oneri operativi	9,2	9,2	9,3	-0,2%	0,2%
Cost/income	56,1%	46,7%	43,0%	-9,4 pp	-13,1 pp
Rettifiche nette / crediti (pb)	82	61	56	-21	-26
Risultato netto	2,7	4,2	5,6	16,3%	15,5%
Risultato netto rettificato⁽²⁾	3,2	4,7	5,9	13,9%	13,2%
Capitale allocato⁽³⁾	25,2	27,5	29,3	2,9%	3,0%
RWA	332,2	356,5	382,0	2,4%	2,8%
ROTE rettificato⁽⁴⁾	12,2%	12,6%	14,7%	0,4 pp	2,5 pp
Risultato netto rettificato⁽²⁾/ Capitale allocato⁽³⁾	12,6%	17,1%	20,2%	4,5 pp	7,6 pp
EVA[®] rettificato⁽²⁾	0,6	1,3	2,2	32,7%	31,6%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano di Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo. Per Eurizon Capital e Banca Fideuram, capitale allocato al 7% + rischio di business

(4) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

* * *

La presente comunicazione non costituisce un'offerta o un invito a sottoscrivere o acquistare titoli negli Stati Uniti, in Australia, Canada o Giappone nonché in qualsiasi altro Paese in cui tale offerta o sollecitazione sarebbe soggetta all'autorizzazione da parte di autorità locali o comunque vietata ai sensi di legge (gli "Altri Paesi"). La presente comunicazione, qualunque parte di essa o la sua distribuzione non può costituire la base di né può essere fatto affidamento su di essa rispetto a un'eventuale decisione di investimento.

I titoli non sono stati e non saranno registrati negli Stati Uniti ai sensi dell' United States Securities Act of 1933 (come successivamente modificato) (the "Securities Act"), o ai sensi delle leggi vigenti negli Altri Paesi. I titoli non possono essere offerti o venduti negli Stati Uniti o a U.S. persons, salvo che i titoli siano registrati ai sensi del Securities Act o in presenza di un'esenzione dalla registrazione applicabile ai sensi del Securities Act.

* * *

La presente comunicazione e le informazioni ivi contenute non ha finalità di né costituisce in alcun modo consulenza in materia di investimenti. Le dichiarazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene fatta alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente all'imparzialità, accuratezza, completezza, correttezza e affidabilità delle informazioni ivi contenute. La Società e i suoi rappresentanti declinano ogni responsabilità (sia per negligenza o altro), derivanti in qualsiasi modo da tali informazioni e/o per eventuali perdite derivanti dall'utilizzo o meno di questa comunicazione. Accedendo a questi materiali, il lettore accetta di essere vincolato dalle limitazioni di cui sopra.

Questo comunicato stampa contiene previsioni e stime che riflettono le attuali opinioni del management Intesa Sanpaolo in merito ad eventi futuri. Previsioni 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 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 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 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.

* * *

This communication and the information contained herein does not contain or constitute an offer of securities for sale, or solicitation of an offer to purchase securities, in the United States, Australia, Canada or Japan or any other jurisdiction where such an offer or solicitation would require the approval of local authorities or otherwise be unlawful (the "Other Countries"). Neither this document nor any part of it nor the fact of its distribution may form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision in relation thereto.

The securities referred to herein have not been registered and will not be registered in the United States under the U.S. Securities Act of 1933, as amended (the "Securities Act"), or pursuant to the corresponding regulations in force in the Other Countries. The securities may not be offered or sold in the United States or to U.S. persons unless such securities are registered under the Securities Act, or an exemption from the registration requirements of the Securities Act is available.

* * *

The content of this document has a merely informative and provisional nature and is not to be construed as providing investment advice. The statements contained herein have not been independently verified. No representation or warranty, either express or implied, is made as to, and no reliance should be placed on, the fairness, accuracy, completeness, correctness or reliability of the information contained herein. Neither the Company nor any of its representatives shall accept any liability whatsoever (whether in negligence or otherwise) arising in any way in relation to such information or in relation to any loss arising from its use or otherwise arising in connection with this document. By accessing these materials, you agree to be bound by the foregoing limitations.

This press release contains certain forward-looking statement, projections, objectives, estimates and forecasts reflecting the Intesa Sanpaolo management's current views with respect to certain future events. Forward-looking statements, projections, objectives, estimates and forecasts are generally identifiable by the use of the words "may," "will," "should," "plan," "expect," "anticipate," "estimate," "believe," "intend," "project," "goal" or "target" or the negative of these words or other variations on these words or comparable terminology. These forward-looking statements include, but are not limited to, all statements other than statements of historical facts, including, without limitation, those regarding Intesa Sanpaolo's future financial position and results of operations, strategy, plans, objectives, goals and targets and future developments in the markets where Intesa Sanpaolo participates or is seeking to participate.

Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements as a prediction of actual results. The Intesa Sanpaolo Group's ability to achieve its projected objectives or results is dependent on many factors which are outside management's control. Actual results may differ materially from (and be more negative than) those projected or implied in the forward-looking statements. Such forward-looking information involves risks and uncertainties that could significantly affect expected results and is based on certain key assumptions.

All forward-looking statements included herein are based on information available to Intesa Sanpaolo as of the date hereof. Intesa Sanpaolo undertakes no obligation to update publicly or revise any forward-looking statement, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as may be required by applicable law. All subsequent written and oral forward-looking statements attributable to Intesa Sanpaolo or persons acting on its behalf are expressly qualified in their entirety by these cautionary statements.

Investor Relations
+39.02.87943180
investor.relations@intesasnpaolo.com

Media Relations
+39.02.87963531
stampa@intesasnpaolo.com

group.intesasnpaolo.com