



SPAFID CONNECT

Informazione Regolamentata n. 0033-18-2018	Data/Ora Ricezione 06 Febbraio 2018 07:35:32	MTA
--	--	-----

Societa' : INTESA SANPAOLO

Identificativo : 98795

Informazione
Regolamentata

Nome utilizzatore : BINTESAN08 - Tamagnini

Tipologia : 2.2

Data/Ora Ricezione : 06 Febbraio 2018 07:35:32

Data/Ora Inizio : 06 Febbraio 2018 07:35:33

Diffusione presunta

Oggetto : Intesa Sanpaolo: Piano di Impresa 2018-2021

Testo del comunicato

Vedi allegato.

COMUNICATO STAMPA

INTESA SANPAOLO: PIANO DI IMPRESA 2018-2021

NEL NUOVO PIANO DI INTESA SANPAOLO RIMANE PRIORITARIA UNA SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE, MANTENENDO UN'ELEVATA PATRIMONIALIZZAZIONE E RIDUCENDO SIGNIFICATIVAMENTE IL PROFILO DI RISCHIO SENZA ONERI STRAORDINARI PER GLI AZIONISTI.

IL PIANO CONFERMA IL RUOLO DI INTESA SANPAOLO COME BANCA DELL'ECONOMIA REALE CHE CREA VALORE PER TUTTI GLI *STAKEHOLDER*, CON OLTRE 300 MILIARDI DI EURO DI CONTRIBUTO ALL'ECONOMIA NEL 2018-2021.

RENDIMENTO DEL CAPITALE LARGAMENTE SUPERIORE AL COSTO DEL CAPITALE: ROTE AL 14,6%, ROE AL 12,4% E RISULTATO NETTO A € 6 MLD NEL 2021. *PAYOUT RATIO* ALL' 85% PER IL 2018, 80% PER IL 2019, 75% PER IL 2020 E 70% PER IL 2021.

***COMMON EQUITY TIER 1 RATIO* PRO-FORMA A REGIME PARI AL 13,1% NEL 2021 INCLUDENDO GLI IMPATTI REGOLAMENTARI, ANCHE DI BASILEA IV.**

INCIDENZA DEI CREDITI DETERIORATI SUI CREDITI A CLIENTELA TOTALI NEL 2021 AL 6% AL LORDO DELLE RETTIFICHE E AL 2,9% AL NETTO. COSTO DEL RISCHIO NEL 2021 A 41 CENTESIMI DI PUNTO.

CALO DEI COSTI NEL 2021 VS 2017 E *COST/INCOME RATIO* AL 45,4% NEL 2021.

CRESCITA DEI RICAVI ANCHE COGLIENDO NUOVE OPPORTUNITA': LEADERSHIP IN EUROPA NEL *WEALTH MANAGEMENT & PROTECTION*, CON FORTE SVILUPPO DELL'ASSICURAZIONE DANNI.

LE PERSONE E IL DIGITALE SONO I FATTORI DI SUCCESSO: IL PIANO SCATURISCE DAL COINVOLGIMENTO DI TUTTA LA BANCA E PREVEDE € 5,8 MLD DI INVESTIMENTI, DI CUI € 2,8 MLD PER COMPLETARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE.

INTESA SANPAOLO RAFFORZERA' LA LEADERSHIP NELLA *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*, DIVENTANDO LA PRIMA *IMPACT BANK* AL MONDO, ESTENDENDO L'INIZIATIVA "CIBO E RIPARO PER I BISOGNOSI", SUPPORTANDO LA *CIRCULAR ECONOMY* E COSTITUENDO UN'UNITÀ DEDICATA ALLA GESTIONE DI ARTE, CULTURA E BENI STORICI.

• **FORTE CRESCITA DELLA REDDITIVITA', SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE PER GLI AZIONISTI:**

- ROTE⁽¹⁾ IN AUMENTO AL 14,6% NEL 2021 DAL 9,3% NEL 2017 ⁽²⁾
- ROE⁽³⁾ IN AUMENTO AL 12,4% NEL 2021 DAL 7,9% NEL 2017 ⁽²⁾
- UTILE NETTO IN AUMENTO A € 6 MLD NEL 2021 DA € 3,8 MLD NEL 2017 ⁽²⁾
- **PAYOUT RATIO ALL' 85% PER IL 2018, 80% PER IL 2019, 75% PER IL 2020 E 70% PER IL 2021**

• **ELEVATA PATRIMONIALIZZAZIONE:**

- **COMMON EQUITY TIER 1 RATIO ⁽⁴⁾ A 13,1% NEL 2021**

• **SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO SENZA ONERI STRAORDINARI PER GLI AZIONISTI:**

- CREDITI DETERIORATI DIMEZZATI NEL 2021 A € 26,4 MLD AL LORDO DELLE RETTIFICHE, DA € 52,1 MLD NEL 2017, E A € 12,1 MLD AL NETTO, DA € 22,5 MLD INCLUSA LA PRIMA APPLICAZIONE IFRS 9
- INCIDENZA DEI CREDITI DETERIORATI SUI CREDITI A CLIENTELA TOTALI DIMEZZATA NEL 2021 AL 6% AL LORDO DELLE RETTIFICHE, DALL' 11,9% NEL 2017, E AL 2,9% AL NETTO, DAL 5,5% INCLUSA LA PRIMA APPLICAZIONE IFRS 9
- RETTIFICHE NETTE SU CREDITI IN CALO A € 1,8 MLD NEL 2021 DA € 3,3 MLD NEL 2017 ⁽⁵⁾ (-14,7% CAGR⁽⁶⁾)
- COSTO DEL RISCHIO IN CALO A 41 pb NEL 2021 DA 81 pb NEL 2017 ⁽⁵⁾ (-40 pb)

• **CALO DEI COSTI:**

- CIRCA € 1,5 MLD DI RISPARMI NEL 2018-2021
- COSTI OPERATIVI IN CALO A € 9,5 MLD NEL 2021 DA € 9,8 MLD DEL 2017 ⁽⁵⁾ (-0,9% CAGR), PUR CON € 0,6 MLD DI COSTI PER LA CRESCITA NEL 2018-2021
- **COST/INCOME IN MIGLIORAMENTO AL 45,4% NEL 2021 DAL 55,1% NEL 2017 ⁽⁵⁾ (-9,7 pp)**

• **SOLIDA GENERAZIONE DI RICAVI:**

- PROVENTI OPERATIVI NETTI IN AUMENTO A € 20,8 MLD NEL 2021 DA € 17,8 MLD NEL 2017 ⁽⁵⁾ (+4% CAGR)
- INTERESSI NETTI IN AUMENTO A € 8,3 MLD NEL 2021 DA € 7,4 MLD NEL 2017 ⁽⁵⁾ (+2,8% CAGR), CON TASSO EURIBOR A ZERO NEL 2021
- COMMISSIONI NETTE IN AUMENTO A € 10 MLD NEL 2021 DA € 8,1 MLD NEL 2017 ⁽⁵⁾ (+5,5% CAGR), CON UN'INCIDENZA SUI PROVENTI OPERATIVI NETTI AL 48% NEL 2021 DAL 45% DEL 2017
- ALTRI RICAVI IN AUMENTO A € 2,6 MLD NEL 2021 DA € 2,3 MLD NEL 2017 ⁽⁵⁾ (+2,2% CAGR), CON € 0,5 MLD DI AUMENTO DEL RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ASSICURATIVA DOVUTO AL FORTE SVILUPPO DEL RAMO DANNI

• **LE PERSONE E IL DIGITALE SONO I FATTORI CHIAVE ABILITANTI:**

- FORMAZIONE DI CIRCA 1.650 PERSONE NEOASSUNTE E 5.000 RICONVERTITE IN RUOLI A ELEVATO VALORE AGGIUNTO
- CIRCA 11,9 MLN DI ORE DI FORMAZIONE NEL 2021
- CIRCA € 1 MLD DI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE CUMULATI NEL 2018-2021
- CIRCA € 4,8 MLD DI ALTRI INVESTIMENTI CUMULATI NEL 2018-2021, DI CUI € 2,8 MLD PER IL COMPLETAMENTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

(1) ROTE: risultato netto / patrimonio netto tangibile (patrimonio netto escluso risultato netto, avviamento e altre attività intangibili).

(2) Il risultato netto 2017 esclude il contributo pubblico *cash* di 3,5 miliardi di euro, esente da imposta, a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali derivanti dall'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e include le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

(3) ROE: risultato netto / patrimonio netto (escluso risultato netto)

(4) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento del *goodwill* e alle rettifiche su crediti nonché al contributo pubblico *cash* di 1.285 milioni di euro - esenti da imposte - a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse. Per il 2021 sono incluse anche le assunzioni del Piano di Impresa riguardanti le attività ponderate per il rischio (*RWA*), gli utili non distribuiti e gli impatti regolamentari stimati nell'orizzonte temporale del Piano di Impresa.

(5) Il 2017 include le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

(6) CAGR: tasso di crescita medio annuo composto

DATI DI SINTESI AL 2021

COEFFICIENTI PATRIMONIALI:	13,1% COMMON EQUITY TIER 1 RATIO ⁽⁷⁾ AL 2021	
PROVENTI OPERATIVI NETTI:	+4%⁽⁸⁾	A € 20,8 MLD DA € 17,8 MLD DEL 2017 ⁽⁹⁾
COSTI OPERATIVI:	-0,9%⁽⁸⁾	A € 9,5 MLD DA € 9,8 MLD DEL 2017 ⁽⁹⁾
RISULTATO GESTIONE OPERATIVA:	+9,1%⁽⁸⁾	A € 11,4 MLD DA € 8 MLD DEL 2017 ⁽⁹⁾
RETTIFICHE NETTE SU CREDITI	-14,7%⁽⁸⁾	A € 1,8 MLD DA € 3,3 MLD DEL 2017 ⁽⁹⁾
RISULTATO CORRENTE LORDO:	+13,5%⁽⁸⁾	A € 9,5 MLD DA € 5,7 MLD DEL 2017 ⁽¹⁰⁾
RISULTATO NETTO:	+12,1%⁽⁸⁾	A € 6 MLD DA € 3,8 MLD DEL 2017 ⁽¹⁰⁾

CREAZIONE DI VALORE PER TUTTI GLI STAKEHOLDER, OLTRE € 300 MLD DI CONTRIBUTO ALL'ECONOMIA (TOTALE 2018-2021)

AZIONISTI:	DIVIDENDI CASH: PAYOUT RATIO 85% PER 2018, 80% 2019, 75% 2020 E 70% 2021	• QUOTA SIGNIFICATIVA DEGLI UTILI DISPONIBILE PER CONSUMI E INVESTIMENTI
FAMIGLIE E IMPRESE:	NUOVO CREDITO A MEDIO-LUNGO TERMINE EROGATO ALL'ECONOMIA REALE PER CIRCA € 250 MLD	• CIRCA 500.000 NUOVI INVESTIMENTI FINANZIATI • CRESCITA DEI CREDITI SUPERIORE ALLA CRESCITA DEL PIL
PERSONE DEL GRUPPO:	SPESE DEL PERSONALE PER CIRCA € 24 MLD INVESTIMENTI IN FORMAZIONE PER CIRCA € 1 MLD	• OLTRE 90.000 FAMIGLIE • CIRCA 46 MLN DI ORE DI FORMAZIONE • CAPACITA' IN ECCESSO DI CIRCA 5.000 PERSONE RICONVERTITA VERSO INIZIATIVE PRIORITARIE
FORNITORI:	ACQUISTI E INVESTIMENTI PER CIRCA € 11 MLD	• OLTRE 40.000 FAMIGLIE
SETTORE PUBBLICO:	IMPOSTE ⁽¹¹⁾ PER CIRCA € 13 MLD	• IMPORTO PARAGONABILE A UNA LEGGE DI STABILITÀ
TERZO SETTORE:	NUOVO CREDITO A MEDIO-LUNGO TERMINE A SUPPORTO DI IMPRESE SOCIALI PER CIRCA € 0,7 MLD	• INTESA SANPAOLO IL PIU' IMPORTANTE FINANZIATORE DEL TERZO SETTORE IN ITALIA
CATEGORIE CON DIFFICILE ACCESSO AL CREDITO:	EROGAZIONI DI CREDITO A IMPATTO SOCIALE PER CIRCA € 1,2 MLD	• INTESA SANPAOLO LA PRIMA <i>IMPACT BANK</i> AL MONDO

(7) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento del *goodwill* e alle rettifiche su crediti nonché al contributo pubblico *cash* di 1.285 milioni di euro - esenti da imposte - a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse. Per il 2021 sono incluse anche le assunzioni del Piano di Impresa riguardanti le attività ponderate per il rischio (*RWA*), gli utili non distribuiti e gli impatti regolamentari stimati nell'orizzonte temporale del Piano di Impresa.

(8) CAGR 2017-2021 (tasso di crescita medio annuo composto)

(9) Il 2017 include le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

(10) Il risultato corrente lordo e il risultato netto 2017 escludono il contributo pubblico *cash* di 3,5 miliardi di euro, esente da imposta, a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali derivanti dall'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e includono le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

(11) Dirette e indirette.

Torino, Milano, 6 febbraio 2018 – Il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo in data odierna ha approvato il Piano di Impresa 2018-2021 del Gruppo, che prevede rimanga **prioritaria una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore, mantenendo un’elevata patrimonializzazione e riducendo significativamente il profilo di rischio senza oneri straordinari per gli azionisti.**

Il Piano conferma il ruolo di Intesa Sanpaolo come **Banca dell’economia reale e con una redditività sostenibile, che crea valore per tutti gli stakeholder**, con oltre **300 miliardi** di euro di contributo all’economia nel quadriennio:

- per gli **azionisti**: dividendi *cash* con *payout ratio* dell’ 85% per il 2018, 80% per il 2019, 75% per il 2020 e 70% per il 2021;
- per le **famiglie** e le **imprese**: nuovo credito a medio-lungo termine erogato all’economia reale per circa 250 miliardi di euro;
- per le **persone del Gruppo**: spese del personale per circa 24 miliardi di euro e investimenti in formazione per circa un miliardo;
- per i **fornitori**: acquisti e investimenti per circa 11 miliardi di euro;
- per il **settore pubblico**: imposte (dirette e indirette) per circa 13 miliardi di euro;
- per il **terzo settore**: nuovo credito a medio-lungo termine a supporto delle imprese sociali per circa 0,7 miliardi di euro;
- per le **categorie con difficile accesso al credito**: erogazioni di credito con impatto sociale per circa 1,2 miliardi di euro.

Intesa Sanpaolo, che è già una **banca leader nella Corporate Social Responsibility**, con il Piano di Impresa 2018-2021 intende diventare un punto di riferimento per la società in termini di responsabilità sociale e culturale, in particolare:

- diventando la **prima Impact Bank al mondo**, allocando entro il 2021 lo **0,5% del patrimonio netto** (ossia un importo stimabile nell’ordine dei 250 milioni di euro) a un **fondo specifico, destinato a garantire circa 1,2 miliardi di euro di crediti del Gruppo** da erogare alle categorie che avrebbero altrimenti difficoltà ad accedere al credito nonostante il loro potenziale, come **nuove famiglie, studenti universitari, ricercatori e nuova imprenditoria** (ad esempio, *start-up* e imprenditoria femminile), e disciplinato da regole di *governance* per la focalizzazione degli impieghi.
- estendendo l’iniziativa “**Cibo e riparo per i bisognosi**”, con l’allocazione di fondi che assicurino **10.000** pasti al giorno, **6.000** posti letto al mese e **3.000** medicinali e capi di abbigliamento al mese;
- **supportando la Circular Economy**, con l’allocazione di uno specifico **plafond di finanziamenti** e il lancio di un **fondo di investimento dedicato**;
- **costituendo un’unità dedicata alla gestione di Arte, Cultura e Beni Storici** per la piena valorizzazione di circa **20.000 opere d’arte**.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è ben posizionato per beneficiare di uno scenario economico positivo e del rilevante potenziale di crescita dei ricavi per il settore bancario e assicurativo italiano, perché è leader di mercato in Italia e ha opportunità di crescita su diversi segmenti di attività, in Italia e all'estero, e di sostegno alla crescita dell'economia reale.

La formula del Piano, prevede per il Gruppo Intesa Sanpaolo:

- 1. una significativa riduzione del profilo di rischio senza costi straordinari per gli azionisti**, come “Banca Numero 1” in Europa per profilo di rischio (in termini di rapporto tra *Common Equity Tier 1* e attività illiquide);
- 2. un calo dei costi con un'ulteriore semplificazione del modello operativo**, come “Banca Numero 1” in Europa per efficienza (in termini di *cost/income ratio*);
- 3. una crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità**, come leader europeo nel *Wealth Management & Protection*, con forte sviluppo dell'assicurazione danni;
- 4. le persone e il digitale come i fattori chiave abilitanti del Piano**, che - analogamente al precedente Piano - si fonda sull'impegno delle persone alla sua realizzazione e ha visto il coinvolgimento di circa **13.500 persone** del Gruppo con la loro partecipazione alla *survey* preparatoria.

Con il Piano di Impresa 2018-2021, Intesa Sanpaolo rafforza ulteriormente l'**unicità del proprio modello di business**, che coniuga una **generazione di ricavi focalizzata sulla crescita delle commissioni** a un'**elevata efficienza**, abbinandolo all'**unicità del profilo di rischio**:

- **scenario macro-economico:**
 - **crescita reale del PIL italiano a 1,2%-1,3% nel 2018-2021;**
 - **media del tasso euribor a un mese a zero nel 2021 (-0,4% nel 2017);**
- **forte aumento della redditività, solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli azionisti:**
 - **ROTE⁽¹²⁾ in aumento al 14,6% nel 2021 dal 9,3% nel 2017⁽¹³⁾;**
 - **ROE⁽¹⁴⁾ in aumento al 12,4% nel 2021 dal 7,9% nel 2017⁽¹³⁾;**
 - **risultato netto in aumento a 6 miliardi di euro nel 2021 da 3,8 miliardi nel 2017⁽¹³⁾ (+12,1% CAGR⁽¹⁵⁾);**
 - **dividendi cash con payout ratio dell' 85% per il 2018, 80% per il 2019, 75% per il 2020 e 70% per il 2021;**
 - **risultato corrente lordo in aumento a 9,5 miliardi di euro nel 2021 da 5,7 miliardi nel 2017⁽¹³⁾ (+13,5% CAGR);**
 - **risultato della gestione operativa in aumento a 11,4 miliardi di euro nel 2021 da 8 miliardi nel 2017⁽¹⁶⁾ (+9,1% CAGR);**

(12) ROTE: risultato netto / patrimonio netto tangibile (patrimonio netto escluso risultato netto, avviamento e altre attività intangibili).

(13) Il risultato corrente lordo e il risultato netto 2017 escludono il contributo pubblico *cash* di 3,5 miliardi di euro, esente da imposta, a compensazione degli impatti sui coefficienti patrimoniali derivanti dall'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e includono le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

(14) ROE: risultato netto / patrimonio netto (escluso risultato netto).

(15) CAGR: tasso di crescita medio annuo composto.

(16) Il 2017 include le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

- **elevata patrimonializzazione**, pur in un contesto regolamentare impegnativo:
 - ***Common Equity Tier 1 ratio*** ⁽¹⁷⁾ **al 13,1% nel 2021**, includendo gli impatti negativi di circa 1% della prima applicazione del principio contabile IFRS 9 in vigore dal 1° gennaio 2018 e di circa 0,9% delle linee guida dell'EBA;
 - il successivo impatto di Basilea IV verrà compensato dall'evoluzione gestionale;
- **profilo di liquidità prudente**:
 - ***Liquidity Coverage Ratio* e *Net Stable Funding Ratio* largamente superiori al 100% nel 2018-2021**;
 - il Gruppo, non soggetto a TLAC, **supera agevolmente il requisito MREL atteso**;
 - piano di *funding* efficace che prevede per il Gruppo una **presenza continuativa di emittente sui mercati internazionali** e, come principali fonti di raccolta, **obbligazioni bancarie garantite, obbligazioni senior non garantite e raccolta cartolare a breve termine**, con l'emissione di obbligazioni *senior non-preferred* come possibile opzione per ottimizzare il costo del *funding*;
- **significativa riduzione del profilo di rischio senza oneri straordinari per gli azionisti**:
 - **crediti deteriorati dimezzati nel 2021 a 26,4 miliardi al lordo delle rettifiche**, da 52,1 miliardi nel 2017, e a **12,1 miliardi al netto**, da 22,5 miliardi includendo la prima applicazione dell' IFRS 9;
 - **incidenza dei crediti deteriorati sui crediti a clientela totali dimezzata nel 2021 al 6% al lordo delle rettifiche**, dall' 11,9% nel 2017, e al **2,9% al netto**, dal 5,5% includendo la prima applicazione dell' IFRS 9;
 - **rettifiche nette su crediti in calo a 1,8 miliardi di euro nel 2021** da 3,3 miliardi nel 2017 ⁽¹⁸⁾ **(-14,7% CAGR)**;
 - **costo del rischio in calo a 41 centesimi di punto nel 2021** da 81 centesimi di punto nel 2017 ⁽¹⁸⁾ **(-40 centesimi di punto)**;

(17) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato considerando l'assorbimento totale delle imposte differite attive (DTA) relative all'affrancamento del *goodwill* e alle rettifiche su crediti nonché al contributo pubblico *cash* di 1.285 milioni di euro - esenti da imposte - a copertura degli oneri di integrazione e razionalizzazione connessi all'acquisizione dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e l'atteso assorbimento delle DTA relative alle perdite pregresse. Per il 2021 sono incluse anche le assunzioni del Piano di Impresa riguardanti le attività ponderate per il rischio (*RWA*), gli utili non distribuiti e gli impatti regolamentari stimati nell'orizzonte temporale del Piano di Impresa.

- **forte riduzione dei costi e *cost/income ratio* ai migliori livelli:**
 - **circa 1,5 miliardi di euro di risparmi di costi nel 2018-2021;**
 - **costi operativi in calo a 9,5 miliardi nel 2021 da 9,8 mld del 2017 ⁽¹⁸⁾ (-0,9% CAGR), pur con 0,6 miliardi di costi per la crescita nel 2018-2021;**
 - ***cost/income ratio* in miglioramento - a livelli di eccellenza - al 45,4% nel 2021 dal 55,1% nel 2017 ⁽¹⁸⁾ (-9,7 punti percentuali);**
- **solida generazione di ricavi:**
 - **proventi operativi netti in aumento a 20,8 miliardi nel 2021 da 17,8 miliardi nel 2017 ⁽¹⁸⁾ (+4% CAGR);**
 - **interessi netti in aumento a 8,3 miliardi nel 2021 da 7,4 miliardi nel 2017 ⁽¹⁸⁾ (+2,8% CAGR), con crediti alla clientela in crescita dell' 1,6% CAGR, e con una sensibilità pari a un aumento di circa 1,6 miliardi per 100 centesimi di punto di rialzo dei tassi di interesse di mercato rispetto a un tasso euribor ipotizzato a zero nel 2021;**
 - **commissioni nette in aumento a 10 miliardi nel 2021 da 8,1 miliardi nel 2017 ⁽¹⁸⁾ (+5,5% CAGR), con un'incidenza sui proventi operativi netti al 48% nel 2021 dal 45% del 2017 e un ammontare di risparmio gestito in crescita a 444 miliardi da 338 miliardi (+7% CAGR);**
 - **altri ricavi in aumento a 2,6 miliardi nel 2021 da 2,3 miliardi nel 2017 ⁽¹⁸⁾ (+2,2% CAGR), con un aumento di 0,5 miliardi del risultato dell'attività assicurativa dovuto al forte sviluppo del ramo danni.**

La **formula del Piano** prevede iniziative mirate per:

1. **una significativa riduzione del profilo di rischio senza costi straordinari per gli azionisti;**
2. **un calo dei costi con un'ulteriore semplificazione del modello operativo;**
3. **una crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità;**
4. **le persone e il digitale come fattori chiave abilitanti.**

(18) Il 2017 include le componenti di conto economico dell'intero esercizio dell'Insieme Aggregato di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca acquisito e del Gruppo Morval Vonwiller.

1. Significativa riduzione del profilo di rischio senza oneri straordinari per gli azionisti

- **Societarizzazione della piattaforma di recupero crediti all'avanguardia:**
 - **piattaforma di recupero crediti all'avanguardia:**
 - **ulteriore rafforzamento della piattaforma di *servicing*, con investimenti nella qualità dei dati e nei sistemi informativi (30 milioni di euro di investimenti IT) e con più persone;**
 - **conferimento della piattaforma di *servicing* a una *newco* comprendente attività di recupero (per il credito ordinario e per il leasing) e Re.O.Co. (Real Estate Owned Company);**
 - **possibile partnership con un operatore industriale per migliorare la performance nei recuperi adottando le migliori pratiche internazionali;**
 - **diversificazione dei servizi:**
 - **estensione delle attività principali, avendo come obiettivo investitori finanziari, banche di piccole e medie dimensioni e clienti industriali per portafogli di piccole e medie imprese e di aziende *corporate* e avvalendosi delle competenze negoziali e immobiliari sviluppate dalla Capital Light Bank;**
 - **introduzione di servizi di consulenza nell'immobiliare e nelle ristrutturazioni industriali.**
- **Significativo aumento del grado di copertura dei crediti deteriorati, conseguito a fine 2017 tenendo conto anche della prima applicazione del principio contabile IFRS 9 (in vigore dal 1° gennaio 2018), a circa 57% (circa 69% per le sofferenze) che accresce la flessibilità della strategia di riduzione dei crediti deteriorati sia con cessioni sia con una gestione interna più aggressiva: dimezzamento dei crediti deteriorati a 26,4 miliardi di euro al lordo delle rettifiche nel 2021, da 52,1 miliardi del 2017, e a 12,1 miliardi al netto, da 22,5 miliardi del 2017 post IFRS 9.**
- **“Pulse”, fattore di svolta nella gestione dei crediti *retail* allo stato iniziale di deterioramento:**
 - **creazione di un *hub* centrale, costituendo un'unità interna dedicata alla gestione dei crediti *retail* ai primi stadi di deterioramento, centralizzando tutte le attività attualmente svolte dalle filiali, con circa 100 persone dedicate nel 2018 e 1.000 nel 2021:**
 - **strategia di contatto multicanale con la clientela (ad esempio, *call center*, canali digitali);**
 - **focalizzazione su sollecito e su rinegoziazione/ristrutturazione;**
 - **rafforzamento delle capacità delle persone, con formazione digitale e incentivi dedicati;**

- **estensione delle attività principali a terzi:**
 - avendo come *target* **banche di piccole e medie dimensioni e settori non bancari** (ad esempio, *utilities*);
 - avvalendosi del profondo *know-how* nella **rinegoziazione dei termini di pagamento**;
 - possibile **partnership** con un **operatore industriale** per **accrescere l'attrattività** di "Pulse" quando altre banche selezionano il soggetto cui assegnare l'outsourcing;
- **Rafforzamento della gestione proattiva del portafoglio crediti:**
 - **gestione del credito 2.0:**
 - ampliamento delle attività di **gestione proattiva dei crediti** sotto la guida del Chief Lending Officer per le piccole e medie imprese, rafforzando le **unità dedicate** (200 persone in più) e adattando il processo per gestire anche i **crediti in bonis** (classificati nelle categorie *Stage 1* e *Stage 2* dell'IFRS 9);
 - realizzazione di una **gamma completa di prodotti di rinegoziazione/ristrutturazione** per le **piccole e medie imprese**;
 - **Restructuring Farm 2.0:**
 - rafforzamento della **Restructuring Farm** (del *team* denominato internamente *Credit Transformation Solutions*) nell'ambito dell'area del Chief Lending Officer, focalizzandosi su **mid e large corporate**, con 100 persone in più e la graduale estensione dai casi *distressed* su larga scala a quelli di **medie dimensioni** e alle **situazioni pre-distressed**;
 - copertura proattiva delle **nuove categorie di investitori in distressed assets** che possono investire sul mercato italiano oltre **3 miliardi di euro di nuove risorse nelle situazioni critiche**.
 - **Active Credit Portfolio Steering:**
 - costituzione di un'**unità dedicata** nell'ambito dell'area CFO come catalizzatore per l'**Active Credit Portfolio Management**, supportando le *Business Unit* nella gestione attiva dei loro **portafogli** al fine di migliorare il **profilo di rischio/rendimento** con un'**erogazione del credito** più mirata e una **gestione** più dinamica dei **portafogli di crediti** in bonis e deteriorati.

2. Calo dei costi con un'ulteriore semplificazione del modello operativo

- **Uscite volontarie e riqualificazione delle persone:**
 - accordo sindacale raggiunto alla fine del 2017 per l'**uscita volontaria di 9.000 persone** complessivamente entro il 30 giugno 2020, di cui circa 1.500 a fine 2017 e 3.300 entro fine 2018, che portano a un **risparmio di spese per il personale di circa 675 milioni** di euro annui a regime (dal 2021);
 - **assunzione di almeno 1.650 risorse** per supportare la crescita delle attività strategiche e permettere il ricambio generazionale;
 - lancio di un'**iniziativa dedicata** (*Proactive HR "In-placement"*) per la **riconversione di almeno 5.000 persone verso ruoli ad elevato valore aggiunto**;
 - **graduale estensione del nuovo contratto di "lavoro misto"**, con la presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona (un contratto part-time come dipendente bancario e l'altro come consulente finanziario).
- **Strategia distributiva:**
 - **ottimizzazione della rete di filiali in Italia**, con circa **1.100 chiusure** ulteriori, avvalendosi di **Banca 5** e della **nuova piattaforma multicanale** per preservare la prossimità ai clienti;
 - utilizzo degli **strumenti avanzati proprietari** del Gruppo (ad esempio, *Advanced Analytics*) per ottimizzare il costo-opportunità tra prossimità e rischio di perdita di clientela;
 - realizzazione di un "**modello retail multiformato**", adattando il formato delle filiali alle esigenze della clientela locale:
 - **orari di apertura** delle filiali in relazione alle **specificità dei vari micro-mercati** ("Banca Estesa");
 - impulso a **eventi in filiale** rivolti ai *Millennials*;
 - nuovo *layout* centrato sul cliente, con **aree di benvenuto** e **spazi di co-working**;
 - **partnership con distributori** per soddisfare le **esigenze non bancarie** dei clienti in aree dedicate della filiale;
 - **copertura mirata del territorio in relazione al potenziale:**
 - nelle città più importanti (1.340, con circa il 63% della popolazione italiana) 2.200 filiali con modello specializzato, 13.300 punti operativi Banca 5 e 7.100 sportelli automatici evoluti (ATM, MTA e Casse Self);
 - nelle città di media importanza (720, con circa il 10% della popolazione) 750 filiali senza modello specializzato, 2.400 punti operativi Banca 5 e 1.000 sportelli automatici evoluti;
 - nelle città meno importanti (2.350, con circa il 17% della popolazione) nessuna filiale, 4.300 punti operativi Banca 5 oppure 300 sportelli automatici evoluti;
 - filiale *online*, offerta fuori sede e gestori della clientela con contratto misto (presenza contemporanea per la stessa persona di un contratto *part-time* come dipendente bancario e di un altro come consulente finanziario) disponibili per tutta la clientela.

- **Gestione proattiva del portafoglio immobiliare:**
 - **creazione di una nuova sede a Milano (“ISP City”)** per ottimizzare la produttività, centralizzando le funzioni di direzione in un’unica sede e ottimizzando i tempi di trasferimento con il Centro Direzionale a Torino;
 - **ottimizzazione degli immobili in Italia**, con la dismissione degli spazi inutilizzati;
 - **ottimizzazione degli spazi:**
 - riduzione complessiva di 534 mila metri quadrati (-15%) entro il 2021, dall’ottimizzazione della rete di filiali e della direzione centrale;
 - risparmi di costi immobiliari per 98 milioni di euro (-19%) entro il 2021, dall’ottimizzazione della rete di filiali e della direzione centrale;
- **Riduzione delle entità giuridiche**, mantenendo i marchi con più valore per la clientela, con la fusione di 12 società controllate nella Capogruppo: Banco di Napoli, CR Firenze, CR Pistoia e Lucca, CR Veneto, Carisbo, Cariromagna, CR Friuli Venezia Giulia, Banca Nuova, Banca Apulia, Banca IMI, Banca Prossima, Mediocredito Italiano.
- **Costituzione della funzione di Chief Cost Management Officer**, creando un **centro di eccellenza** dedicato a livello di Gruppo per la completa centralizzazione degli acquisti, la razionalizzazione delle relazioni con i fornitori e la focalizzazione degli investimenti del Gruppo sulle priorità del Piano di Impresa, avvalendosi delle **migliori pratiche** nel *cost management*, nell’immobiliare e negli acquisti, con un risparmio nelle spese amministrative pari a circa 0,6 miliardi di euro nel 2018-2021 a fronte di circa 0,2 miliardi di costi per la crescita e 0,2 miliardi di aumento dovuto all’inflazione.

3. Crescita dei ricavi cogliendo nuove opportunità

- **Assicurazione danni (*Protection*) (Divisione Banca dei Territori e Divisione Insurance):**
 - **strategia distributiva:**
 - **rafforzamento della capacità distributiva e dell'efficacia commerciale nelle filiali della Divisione Banca dei Territori**, con l'inserimento di circa **220 specialisti della tutela assicurativa** a supporto delle filiali (aumentando le polizze al giorno per filiale da 0,3 a circa 3 nelle filiali pilota, in linea con l'obiettivo al 2021), un **programma di formazione dedicato** per circa **30.000 persone**, di cui circa **5.000 nel 2018**, l'introduzione di **significativi sistemi incentivanti dedicati** e circa **300 milioni di euro di investimenti** nel 2018-2021 per il *rebranding* delle filiali *retail* come filiali "**Bancassurance**";
 - sviluppo di una **piattaforma digitale *open market*** per attrarre **clientela esterna al Gruppo**;
 - **strategia di prodotto:**
 - **forte focalizzazione sull'offerta di prodotti diversi dal comparto veicoli per il *retail* e le piccole e medie imprese**, cogliendo le opportunità offerte dal potenziale del mercato italiano;
 - **ampliamento della gamma di prodotti**, con la creazione di un **portafoglio digitale assicurativo** per attività di *cross-upselling* di prodotti diversi dal comparto veicoli, il lancio di prodotti "**Salute e Benessere**", l'arricchimento dell'offerta di prodotti dedicati alle **piccole e medie imprese** (ad esempio, consulenza sui rischi aziendali, partnership con i *broker*) e l'offerta di **prodotti specifici per clientela ad alto reddito**;
 - **gestione dell'assistenza post vendita e dei sinistri:**
 - riduzione dei **tempi di liquidazione**, aumentando l'efficienza dei processi (ad esempio, perizie a distanza, strumenti di apprendimento automatico per la valutazione dei sinistri);
 - rafforzamento dell'**assistenza post vendita** per rispondere all'aumento dei volumi di attività, con circa **500 persone *full-time equivalent* in più** e **innovazioni tecnologiche e di processo**;
 - **diventare una delle prime quattro compagnie assicurative nel ramo danni in Italia e la prima per i prodotti diversi dal comparto veicoli dedicati al *retail***, con premi lordi nel ramo danni in crescita a circa 2,5 miliardi di euro nel 2021 da circa 0,4 miliardi del 2017.
- **Private banking (Divisione Private Banking):**
 - **leadership in Italia:**
 - **modelli di servizio dedicati:**
 - **rete Intesa Sanpaolo Private Banking:** sviluppo di **modelli di servizio dedicati alla clientela *Lower Private*** tramite i Centri Private e ***High Net Worth Individuals*** tramite i 7 centri dedicati;
 - **rete Fideuram:** introduzione di **modelli di servizio dedicati per le esigenze della rete e della clientela** (ad esempio, ricambio generazionale, nuovi consulenti);
 - **rafforzamento del processo di reclutamento:**
 - **costituzione del Campus Intesa Sanpaolo Private Banking;**
 - **sviluppo della Learning Factory** per i "***private banker* di domani**";

- rafforzamento della distribuzione con circa **1.400 persone in più** (promotori finanziari, *private banker* e funzioni di sede);
- **espansione in nuove aree:**
 - crescita **internazionale:**
 - rafforzamento dell' **hub svizzero** grazie all'acquisizione del **Gruppo Morval Vonwiller**;
 - potenziamento della **filiale di Londra** e sviluppo di una presenza in **Lussemburgo**;
 - espansione delle attività in **Cina** con **Yi Tsai**;
 - rafforzamento della **governance** e dei **sistemi di controllo** per supportare la **crescita internazionale**;
 - **targeting diretto dei clienti digitali:**
 - **lancio di un nuovo canale digitale** per acquisire potenziali clienti digitali *self-directed* e **applicazione del modello di servizio di successo di Fideuram ai nuovi clienti**;
 - rafforzamento dell'attuale **piattaforma digitale dei private banker** (Alfabeto) per la **consulenza a distanza** alla clientela con una gestione completa dell'interazione (investimenti per circa 40 milioni di euro);
- **diventare una delle prime cinque private bank in Europa e la seconda nell'Eurozona** per masse gestite, con un flusso di **raccolta netta gestita di Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking pari a 55 miliardi di euro nel 2018-2021.**
- **Rafforzamento della fabbrica di prodotto nel risparmio gestito (Divisione Asset Management):**
 - **offerta di prodotti:**
 - sviluppo di un'**offerta distintiva di prodotti alternativi** (ad esempio, fondi di *leveraged loans*, fondi immobiliari) in partnership con la Divisione Insurance;
 - **continua innovazione** della gamma di prodotti e dei servizi dedicati a **distributori e investitori** in Italia e all'estero;
 - applicazione di un "**approccio Quant**" per arricchire la **strategia multi-asset quantitativa**;
 - **sviluppo internazionale:**
 - **potenziamento della filiale di Londra** per creare un **centro di eccellenza nel Gruppo**;
 - ulteriore valorizzazione dell'**attività internazionale** con una focalizzazione su **selezionati mercati europei** e sulla **Cina** con Penghua;
 - **modello operativo:**
 - costituzione di un "**talent garden**" per verificare **innovazioni di prodotto** internamente accelerando la focalizzazione sull'*Advanced Analytics*;
 - **digitalizzazione e automazione dei processi** ad elevato assorbimento di personale per supportare la crescita attesa e mantenere la migliore posizione nei costi;
 - **masse gestite di Eurizon in aumento a circa 400 miliardi di euro nel 2021** da 314 miliardi nel 2017 (al lordo delle duplicazioni e escludendo Penghua);
 - **partnership con un operatore industriale globale come possibile acceleratore della strategia dell'Asset Management.**

- **Rafforzamento della rete distributiva del risparmio gestito per i segmenti *retail* e *personal* (Divisione Banca dei Territori):**
 - **modello di consulenza:**
 - ampliamento dei servizi offerti tramite la piattaforma di consulenza “**Valore Insieme**” (immobiliare, gestione delle spese);
 - **introduzione di ulteriori servizi e funzionalità:** piattaforma avanzata di *trading online*, *Robo-4-Advisor* e *Robo-Advisory*;
 - **nuovi servizi digitali:**
 - introduzione di nuovi servizi digitali (Smart Save, Smart Invest, Smart Future, Smart Insurance) disponibili sia *online* sia su **App**, per accrescere l’acquisizione di clientela a facilitare l’accesso ai servizi;
 - **modello di servizio:**
 - introduzione dei **gestori della clientela a distanza per clienti *affluent* multicanale**;
 - gestori della clientela con il **nuovo contratto bancario flessibile** (due contratti paralleli in vigore per la stessa persona, un contratto *part-time* come dipendente bancario e l’altro come consulente finanziario) per clienti *affluent* e *personal* con basso grado di penetrazione;
 - **flusso di raccolta netta gestita della Divisione Banca dei Territori pari a 48 miliardi di euro nel 2018-2021.**

- **Offerta distintiva per piccole e medie imprese e aziende *mid corporate* (Divisione Banca dei Territori e Divisione Corporate e Investment Banking):**
 - sviluppo di un’**offerta distintiva** per supportare la crescita dimensionale e reddituale delle **piccole e medie imprese italiane**:
 - potenziamento dei **team dedicati alla relazione**, con gestori della clientela e specialisti di prodotto (questi ultimi in aumento a 600 nel 2021 da 400 nel 2017);
 - rafforzamento della **finanza strutturata** e della **consulenza**;
 - sviluppo di una **piattaforma digitale** per supportare l’**ottimizzazione della struttura dell’attivo e del passivo** delle piccole e medie imprese (“**Dialogo industriale**”);
 - offerta di una **gamma completa di servizi non finanziari** (ad esempio, *recruiting*, formazione, rafforzamento delle competenze e piattaforma di *welfare* per i dipendenti);
 - sviluppo di un’**offerta distintiva** per aiutare i “**Campioni italiani**” delle **aziende *mid corporate*** ad avere successo a livello internazionale grazie a:
 - **piattaforma internazionale di *Global Transaction Banking*** nella Divisione Corporate e Investment Banking;
 - ***Structured Finance* e *Corporate Finance*** a livello di Gruppo avvalendosi delle migliori pratiche presenti nella Divisione Corporate e Investment Banking;
 - rafforzamento dell’offerta di ***supply chain finance***;
 - **modello di servizio** distintivo avvalendosi della **presenza internazionale** della Divisione Corporate e Investment Banking in 25 Paesi;

- **Crescente focalizzazione sulle aziende globali e sugli investitori internazionali (Divisione Corporate e Investment Banking):**
 - per le **aziende estere globali**:
 - significativo sviluppo nel *Debt Capital Market* e nei **prestiti sindacati**, per collocarsi tra le prime 10 *Corporate Debt House* nell'area EMEA;
 - ulteriore crescita nel *Project Finance* e nello *Structured Export Finance* nell'area EMEA e in altri selezionati Paesi;
 - selettivo **ingresso/sviluppo nei mercati emergenti in rapida crescita** (ad esempio, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Brasile);
 - significativo rafforzamento della **copertura internazionale** e dei *team internazionali* (150 risorse in più);
 - sviluppo di un **modello di business *originate-to-share***, per diventare leader di mercato nella distribuzione di rischio riguardante aziende italiane, *corporate* e piccole e medie imprese, a istituzioni finanziarie internazionali (volumi cumulati distribuiti fino a 10 miliardi di euro) con:
 - il rafforzamento della **piattaforma distributiva della Divisione Corporate e Investment Banking**;
 - la realizzazione di **partnership strategiche con investitori**;
 - l'attivazione di **appropriati processi riguardanti il credito, il rischio e l'attività commerciale**;

- **Nuova strategia di focalizzazione per le controllate estere (Divisione International Subsidiary Banks):**
 - **evoluzione della rete**:
 - **estensione dell'approccio *hub*** a Croazia, Bosnia e Slovenia in Europa Sud Orientale e a Ungheria, Slovacchia e - per il credito al consumo - Repubblica Ceca in Europa Centrale;
 - **piattaforma dedicata indipendente** "a scala" in Egitto e Serbia;
 - **trasferimento** della controllata in Russia alla Divisione Corporate e Investment Banking;
 - **rifocalizzazione** per Albania, Moldavia, Romania e - a riporto della Capital Light Bank - Ucraina;
 - **piattaforma operativa**: convergenza verso un'**unica piattaforma IT e operativa** delle banche appartenenti ai **principali *hub***;
 - **valorizzazione del modello di servizio**:
 - sviluppo di un **efficiente modello multicanale** avvalendosi delle migliori pratiche del Gruppo, con la **riconfigurazione della rete di filiali** per micro mercati, l'introduzione di una **nuova segmentazione della clientela** e di **nuovi ruoli dedicati nelle filiali** e il rinnovo della **rete di ATM** con funzionalità di *cash-in*;
 - estensione del modello di servizio di consulenza nel *Wealth Management* e distribuzione di polizze vita;
 - **evoluzione del presidio della clientela *corporate***, con l'introduzione di *Senior Corporate Bankers*;

- **evoluzione digitale:**
 - impulso alla **penetrazione del segmento dei clienti digitali**, con l’offerta di una nuova gamma di prodotti e servizi all’avanguardia (ad esempio, consulenza multicanale);
 - sviluppo di **nuovi processi digitali** per promuovere la **vendita *online*** e lanciare **nuovi prodotti**;
 - introduzione dell’ “**Identità digitale**” per migliorare le capacità di vendita tramite **filiali virtuali**.

- **La Cina come opzione di crescita nel *wealth management* (Divisione International Subsidiary Banks, Divisione Private Banking e Divisione Asset Management):**
 - **Yi Tsai** (società interamente controllata dal Gruppo): **lancio e espansione** della società, una delle prime interamente controllate da investitori esteri nell’attività di *wealth management* in **Cina**, con:
 - avvio dell’attività nell’**area pilota di Qingdao** e successiva espansione in altre **7 province** con filiali dedicate entro il 2021;
 - sviluppo di un’**offerta di prodotti attrattiva** per il mercato cinese, avvalendosi di Penghua e di terzi selezionati;
 - avvio della distribuzione di **prodotti assicurativi**;
 - **Penghua** (società partecipata al 49% dal Gruppo):
 - rafforzamento della **capacità distributiva** tramite **piattaforme dirette e partnership selezionate**;
 - rafforzamento delle **sinergie di prodotto e distributive** con **Eurizon e altre società del Gruppo** nel segmento della clientela *High Net Worth Individuals*;
 - **Bank of Qingdao** (società partecipata al 15% dal Gruppo): sviluppo di una **collaborazione strategica** con Yi Tsai per offrire alla clientela una gamma completa di prodotti e servizi;
 - disponibilità a valutare una **possibile partnership con un primario operatore industriale locale come acceleratore strategico per il *wealth management* del Gruppo in Cina**.

4. Persone e digitale come fattori chiave abilitanti

- **Per le persone, che continuano a essere la risorsa più importante:**
 - **ulteriore rafforzamento dell'impegno di tutti:**
 - **nuovi programmi di incentivazione a lungo termine** collegati ai **principali obiettivi del Piano** con la partecipazione delle persone del Gruppo al capitale di Intesa Sanpaolo per promuovere l'allineamento alla creazione di valore di lungo periodo per tutti gli *stakeholder*;
 - **dialogo continuo** con le persone del Gruppo per supportarne il **benessere e il contributo** ai miglioramenti organizzativi, in linea con i valori e la cultura di Intesa Sanpaolo ("*Process and People Care*");
 - lancio di iniziative dedicate per valorizzare pienamente la **diversità** e l'**inclusione** (ad esempio, genere, età, nazionalità e religione);
 - **programma internazionale per i talenti**, valorizzando la *community del middle management* internazionale con il coinvolgimento di circa **500 persone**, tramite **programmi di formazione e percorsi di carriera personalizzati**;
 - **formazione:**
 - sviluppo dei **migliori programmi innovativi** al fine di favorire una *leadership distintiva* per i manager di oggi e di domani del Gruppo (**Scuola dei Capi internazionale**, con il coinvolgimento di circa **7.000 manager**);
 - estensione della **piattaforma di formazione digitale** per facilitare l'accesso di tutte le persone del Gruppo ai **programmi di formazione di Intesa Sanpaolo**, al fine di accrescere le **competenze** offrendo un'**esperienza di apprendimento multi-device** e personalizzata, con circa **3.000 moduli di formazione digitale** al 2021 da 700 nel 2017;
 - **formazione di circa 1.650 persone neoassunte e 5.000 persone riconvertite in ruoli a elevato valore aggiunto**;
 - **circa 11,9 milioni di ore di formazione** nel 2021 da 6,6 milioni nel 2017;
 - **investimento di circa un miliardo** di euro cumulato nel 2018-2021;
 - **programmi di flessibilità:**
 - **smart working esteso a circa 24.000 persone** al 2021 da 8.000 nel 2017, per migliorare la **produttività** e la **soddisfazione** delle persone e ottimizzare l'**utilizzo degli spazi**;
 - continuo aumento delle **iniziative riguardanti la flessibilità** (ad esempio, *part-time* e contratto di "lavoro misto", ossia con la presenza contemporanea di due contratti per la stessa persona, un contratto *part-time* come dipendente bancario e un altro come consulente finanziario);
 - **rafforzamento dell'infrastruttura:**
 - **nuova piattaforma per le Risorse Umane**, realizzando un sistema di "*Global Banding*" internazionale, per massimizzare l'**equità** interna, la **competitività** esterna e la **meritocrazia** (riguardante circa 2.400 ruoli), e sviluppo di una nuova **esperienza digitale multi-device per le Risorse Umane** basata su maggiori dati e processi innovativi;
 - **piano di continuità manageriale**: estensione dell'attuale "Piano di Continuità Manageriale" a **tutti i ruoli identificati dal Global Banding** internazionale.

- **Per il completamento della trasformazione digitale:**
 - **piattaforma multicanale per la clientela:**
 - estensione a tutta la gamma di **prodotti per i clienti *retail/personal*** (ad esempio, *wallet* assicurativo);
 - **rafforzamento della digitalizzazione** nell'ecosistema dei pagamenti, con il lancio di un **wallet digitale** che permetta anche operazioni P2P e piena attuazione dei **pagamenti istantanei** aggiornando il circuito **Bancomat** con la tecnologia **contactless**;
 - sviluppo di una piattaforma multicanale per le **piccole e medie imprese** con un **nuovo Customer Journey digitale** (accesso tramite App e sito internet dedicato);
 - lancio di una **trasformazione digitale** per i **clienti della Divisione Corporate e Investment Banking**, con una nuova piattaforma digitale e nuovi processi e strumenti;
 - **forte digitalizzazione** della forza vendita, con un **rinnovo della dotazione tecnologica e strumenti di interfaccia con la clientela**;
 - **progressivo aggiornamento della piattaforma di *back-end***;
 - **processi digitali:**
 - completa digitalizzazione dei **processi prioritari** con una focalizzazione su crediti *corporate* e crediti deteriorati;
 - lancio di nuovi **prodotti e servizi digitali** (ad esempio, *wealth management*) per ridurre il **time-to-market**;
 - piena applicazione del digitale ai **processi interni di Risorse Umane** per migliorare l'efficienza delle **attività amministrative** e abilitare lo *smart working*;
 - **ampio ricorso a robotica e intelligenza artificiale** per ottimizzare i processi;
 - **digitalizzazione del 70% delle attività nel 2021** rispetto al 10% nel 2017;
 - **gestione dei dati e cyber security:**
 - evoluzione verso un'**infrastruttura/piattaforma dati all'avanguardia** per le applicazioni regolamentari e di *business*;
 - rafforzamento della **data governance** e nuovi processi per la **qualità dei dati**;
 - **completa digitalizzazione** di tutta la principale **reportistica finanziaria e gestionale**;
 - rafforzamento delle **pratiche di cyber security**, focalizzandosi sulle **aree ad elevato impatto** (ad esempio, *advanced identity, predictive cyber security*);
 - realizzazione degli **aggiornamenti tecnologici, regolamentari e organizzativi** per rispettare la **nuova normativa europea riguardante la protezione dei dati (GDPR)**;
 - **100% dei dati utilizzabili nel data lake nel 2021, dal 50% nel 2017**;
 - **advanced analytics:**
 - ampliamento del **team di Data Scientists a oltre 100 persone nel 2021** da 15 nel 2017 e diffusione della "**cultura dei dati**" nel Gruppo con formazione, *learning on the job* e *community*;
 - **partnership con iniziative di start-up** nel *Machine Learning* e nell'intelligenza artificiale;
 - piena applicazione degli **use cases già sviluppati** e lancio di circa **10 nuovi use cases all'anno**;

- **innovazione:**
 - **focalizzazione sulle priorità del Gruppo** (ad esempio, assicurazione danni in collaborazione con *InsureTechs*);
 - aumento degli **investimenti in ventures** gestiti da Neva Finventures;
 - **dialogo aperto** con leader industriali e *FinTechs* per apprendere nuove **tecnologie** e incubare continuamente nuove idee;
- **investimenti complessivi**, diversi dalla formazione, per circa **4,8 miliardi** di euro cumulati nel 2018-2021, **di cui 2,8 miliardi per completare la trasformazione digitale.**

* * *

La presente comunicazione e le informazioni ivi contenute non hanno finalità di né costituiscono 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 intenzione, da queste dichiarazioni cautelative.

Investor Relations
+39.02.87943180
investor.relations@intesasnpaolo.com

group.intesasnpaolo.com

Media Relations
+39.02.87962326
stampa@intesasnpaolo.com

Fine Comunicato n.0033-18

Numero di Pagine: 21