



Piano d'Impresa 2005-2007

Corrado Passera
CEO

Milano, 13 luglio 2005

Premessa

- **I dati del Piano d'Impresa 2005-2007 tengono conto dei principi contabili IAS/IFRS**
- **Per consentire un confronto su base omogenea, i dati 2004 sono stati riesposti secondo i principi IAS/IFRS, inclusa la stima degli effetti dell'applicazione dello IAS 39**
- **Lo IAS 39 è applicato nella versione omologata dalla Commissione Europea**
- **I dati del Piano d'Impresa tengono conto degli impatti sia dell'alleanza con Crédit Agricole nell'Asset Management sia della vendita delle sofferenze annunciate lo scorso maggio**

Piano d'Impresa 2005-2007

Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee



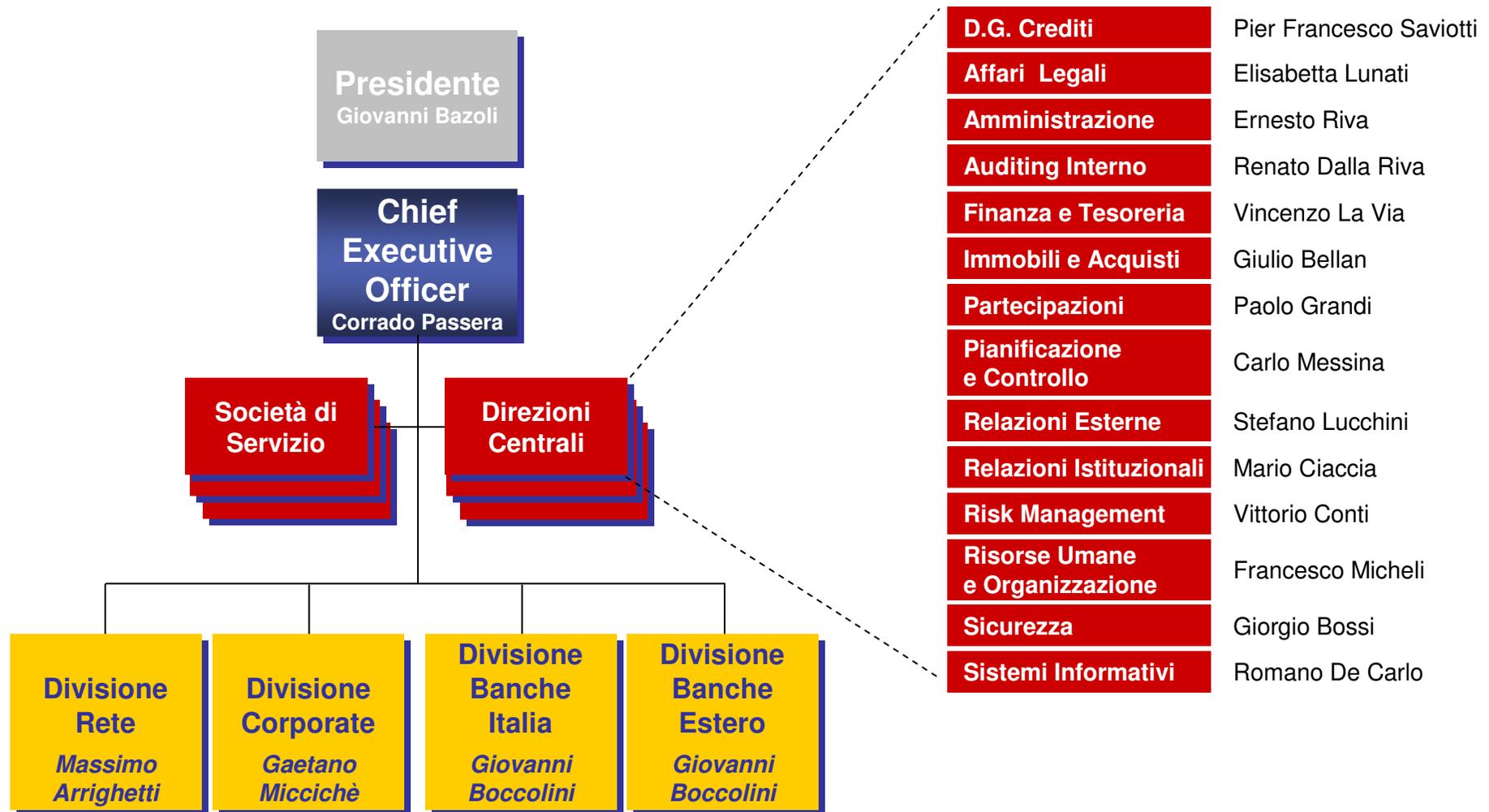
Piano d'Impresa 2003-2005

Ristrutturare e rilanciare
Banca Intesa

Piano d'Impresa 2005-2007

Fare di Banca Intesa una delle
migliori banche europee in
termini di creazione di valore

Siamo orgogliosi del lavoro che abbiamo fatto insieme



Agenda

1 Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2 Confermata la Strategia

3 Piano d'azione

4 Banca Intesa partner nella crescita

Piano d'Impresa 2005-2007

Forte CREAZIONE di VALORE

Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee significa assicurare una forte CREAZIONE di VALORE attraverso tutte le tre principali leve della gestione

- **Crescita sostenibile**
- **Forte disciplina sui costi**
- **Grande attenzione alla gestione dei rischi ed all'allocazione del capitale**

e continuando ad investire in innovazione in una prospettiva di medio-lungo termine

Piano d'Impresa 2005-2007

Forte CREAZIONE di FIDUCIA

Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee significa assicurare una forte CREAZIONE di FIDUCIA

- **Per i clienti della banca che devono sempre più trovare in Banca Intesa un interlocutore di fiducia capace di soddisfare le loro esigenze in modo semplice e continuo nel tempo**
- **Per le persone che lavorano nel Gruppo che devono sempre più trovare in Banca Intesa un ambiente aperto e meritocratico**
- **Per la società nel suo insieme che deve sempre più vedere Banca Intesa come partner per la crescita responsabile**

Agenda

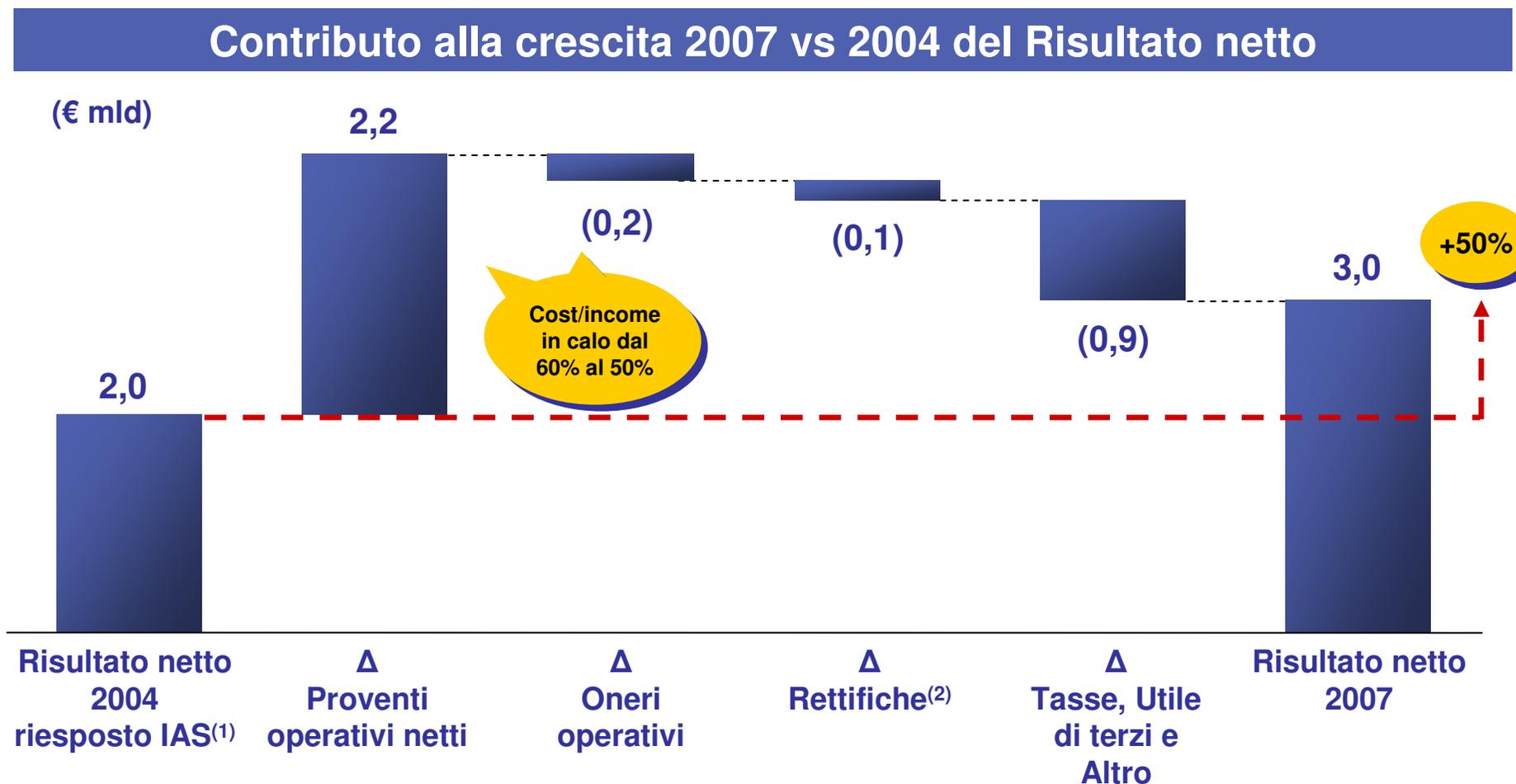
- ➔ **1** **Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee**
- 2** Confermata la strategia
- 3** Piano d'azione
 - Crescere in modo sostenibile
 - Mantenere una forte disciplina sui costi
 - Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale
- 4** Banca Intesa partner nella crescita

Verso i migliori benchmark

Pre IAS			IAS		
2002 ⁽¹⁾	2004		2004	2004 Post Nextra e IGC	2007
2%	13%	ROE	15%	16%	20%
69%	60%	Cost/Income	59%	60%	50%
A tier	A tier	Rating	A tier	A tier	AA tier
0,3	1,9	Risultato netto (€ mld)	1,8	2,0	3,0
0,1	0,7	Dividendi (€ mld)	0,7	0,7	>2,0

(1) Dati pro-forma omogenei con il perimetro 2004

Crescita del Risultato netto a €3mld



(1) Risultato netto 2004 riesposto per le cessioni di Nextra ed Intesa Gestione Crediti (+€111mln)

(2) Include Rettifiche nette su crediti e su altre attività e Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri

Crescita del Risultato della gestione operativa

Pre IAS		IAS				
2002 Pro-forma ⁽¹⁾	2004		2004	2004 Post Nextra e IGC	2007	CAGR
9.044	9.726	Ricavi (Proventi operativi netti)	9.452	9.256	11.465	7,4%
		■ Interessi netti	5.145	4.958	6.190	7,7%
		■ Commissioni nette	3.465	3.264	4.237	9,1%
		■ Altro⁽²⁾	842	1.034	1.038	0,1%
6.257	5.830	Costi (Oneri operativi)	5.585	5.525	5.704	1,1%
		■ Personale	3.226	3.163	3.474	3,2%
		■ Amministrativi	1.801	1.809	1.718	(1,7)%
		■ Ammortamenti	558	553	512	(2,5)%
2.787	3.896	Risultato gestione operativa	3.867	3.731	5.761	15,6%

0,4% in Italia

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Dati pro-forma omogenei con il perimetro 2004

(2) Dividendi, Utili Società a Patrimonio Netto, Risultato netto attività di negoziazione e Altri proventi di gestione netti

Miglioramento della qualità dell'attivo

Pre IAS			IAS		
2002 Pro-forma ⁽¹⁾	2004		2004	2004 Post Nextra e IGC	2007
1,3%	0,6%	Rett. Nette su Crediti/Crediti	0,6%	0,5%	0,5%
3,1%	2,7%	Sofferenze Nette/Crediti	1,9%	0,6%	0,9%
63%	67%	Copertura Specifica Sofferenze	76%	72%	72%

(1) Dati pro-forma omogenei con il perimetro 2004

Adeguata patrimonializzazione

Pre IAS			IAS		
2002	2004		2004	2004 Post Nextra e IGC	2007
5,9%	7,6%	Core Tier 1	6,7%	7,2%	7,2%
6,8%	8,5%	Tier 1	7,6%	8,1%	8,0%
11,1%	11,6%	Total Capital	11,0%	11,5%	11,5%

“Ritorno” per gli azionisti pari al 60% nel triennio

Pre IAS			IAS		
2002 Pro-forma ⁽¹⁾	2004		2004	2004 Post Nextra e IGC	2007
2%	13%	ROE	15%	16%	20%
(1.124)	312	EVA[®] (€ mln)	498	610	1.403
0,04	0,28	EPS (€)	0,27	0,29	0,43 ⁽²⁾
2,11	2,16	BV/S⁽³⁾ (€)	1,92	1,94	2,32 ⁽²⁾
0,1	0,7	Dividendi (€ mld)	0,7	0,7	>2,0

“Ritorno”
2005-2007
60%*⁽⁴⁾

* I dividendi passeranno da oltre €1,5mld nel 2005 a oltre €2mld nel 2007, per un totale di oltre €5mld nel triennio 2005-2007

EVA[®] = Economic Value Added

(1) Dati pro-forma omogenei con il perimetro 2004

(2) Calcolato sulla base di un numero complessivo di azioni ordinarie e di risparmio pari a 6.948 milioni

(3) Patrimonio netto per azione incluso il risultato di esercizio non distribuito

(4) Incremento 2007 vs 2004 Patrimonio netto per azione, incluso il risultato di esercizio non distribuito, più dividendi 2005-2006-2007

Sintesi dei principali obiettivi di Gruppo

(€ mln)

	2004 Post Nexta e IGC	2007	CAGR
Proventi operativi netti	9.256	11.465	7,4%
Oneri operativi	(5.525)	(5.704)	1,1%
Risultato gestione operativa	3.731	5.761	15,6%
Cost/Income	59,7%	49,8%	-
Risultato pre-tasse⁽¹⁾	2.858	4.760	18,5%
Capitale allocato⁽²⁾ (€ mld)	10,9	13,0	6,0%
ROE pre-tasse⁽³⁾	26,2%	36,6%	-
EVA[®]	610	1.403	32,0%

(1) Risultato corrente al lordo delle imposte

(2) Capitale allocato = 6% RWA

(3) Risultato corrente al lordo delle imposte/Capitale allocato

Scenario macro-economico prudente

		2005	2006	2007
Economia	Crescita PIL reale area Euro	1,4%	1,9%	2,0%
	Crescita PIL reale Italia	(0,2)%	1,3%	1,4%
	Tasso di riferimento (BCE)⁽¹⁾	2,00%	2,25%	2,25%
	Crescita prezzi al consumo Italia	2,3%	2,0%	2,1%

		CAGR 2004-2007
Settore (Italia)	Impieghi	5,7%
	Depositi	4,6%
	Fondi comuni (stock)	4,8%
	Spread verso clientela⁽²⁾	+4 p.b.

(1) Valori puntuali di fine anno. Aumento di 25 p.b. nel 4trim.06

(2) Media annua 2007 vs media annua 2004

Agenda

1

Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee



2

Confermata la strategia

3

Piano d'azione

■ Crescere in modo sostenibile

■ Mantenere una forte disciplina sui costi

■ Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

4

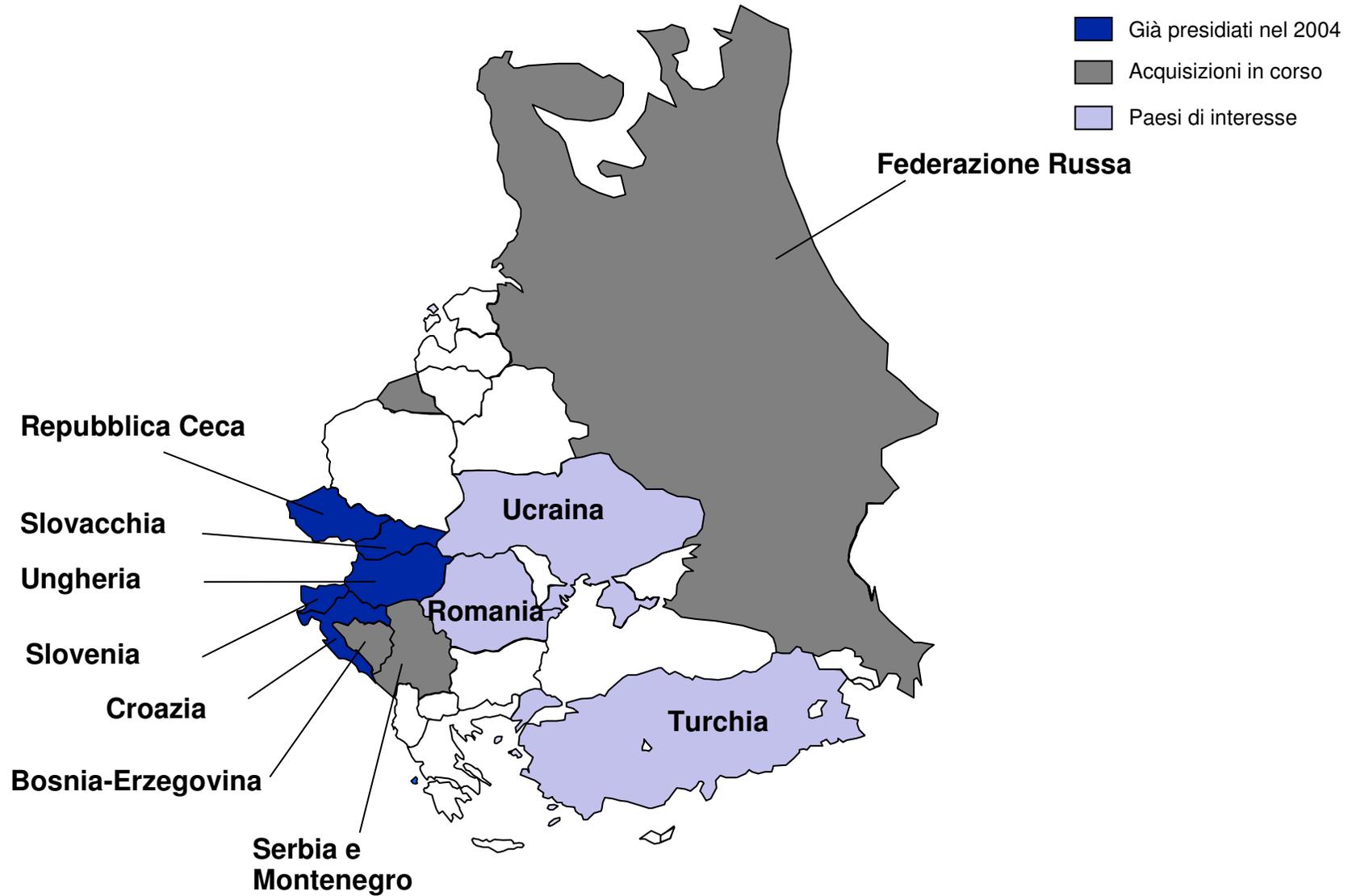
Banca Intesa partner per la crescita

Confermata strategia di crescita interna e di mix

Il Piano d'Impresa 2005-2007 conferma l'attuale strategia di crescita interna e di mix

- **Banca Intesa punta ad una significativa crescita organica e ad acquisizioni mirate in Italia e nell'Europa Centro Orientale**
- **Mantenimento dell'attuale mix Retail/Corporate ~70/30% (dopo la riduzione di €30mld del proprio Attivo ponderato anche la Divisione Corporate ha precisi obiettivi di crescita)**
- **Mantenimento dell'attuale focalizzazione sull'Italia (85/90% dell'Attivo ponderato del Gruppo)**

Acquisizioni mirate nell'Europa Centro Orientale



Mantenimento dell'attuale mix Retail/Corporate



	Attivo Ponderato ⁽¹⁾		
	2002	2004	2007
Rete	42%	49%	49%
Banche Italia	11%	14%	14%
Banche dell'Europa Centro Orientale	4%	7%	7%
Altre Banche Estere	7%	2%	1%
Corporate Large e Mid Estero	14%	5%	4%
Corporate Large Italia	9%	9%	9%
Corporate Mid Italia	7%	7%	7%
P.A. e Istituzioni Finanziarie	2%	2%	4%
Altro⁽²⁾	4%	5%	5%
Totale	100%	100%	100%

57%

70%

70%

8%
tenendo
conto delle
acquisizioni
in corso⁽³⁾

(1) Escluse le Strutture Centrali ed il Rischio di Mercato

(2) Merchant Banking, Private Equity, Capital Markets, altre partecipate estere specializzate nel Corporate Banking

(3) Delta Banka in Serbia e Montenegro, ABS Banka in Bosnia-Erzegovina e KMB Bank nella Federazione Russa

Mantenimento dell'attuale focalizzazione sull'Italia

	Attivo Ponderato ⁽¹⁾		
	2002	2004	2007
Italia	75%	86%	87%
Europa	13%	11%	11%
Resto del Mondo	12%	3%	2%
Totale	100%	100%	100%

12%
tenendo
conto delle
acquisizioni
in corso⁽²⁾

(1) Escluso il Rischio di Mercato

(2) Delta Banka in Serbia e Montenegro, ABS Banka in Bosnia-Erzegovina e KMB Bank nella Federazione Russa

Confermata strategia di “Partnership/Outsourcing”

Il Piano d’Impresa 2005-2007 conferma l’attuale strategia in termini di portafoglio di attività.

Verranno valutate le opportunità di partnership/outsourcing che possano aumentare la creazione di valore sostenibile nel tempo. In questa strategia rientrano le due operazioni recentemente annunciate

- **Partnership: Asset Management**
- **Outsourcing: gestione delle sofferenze**

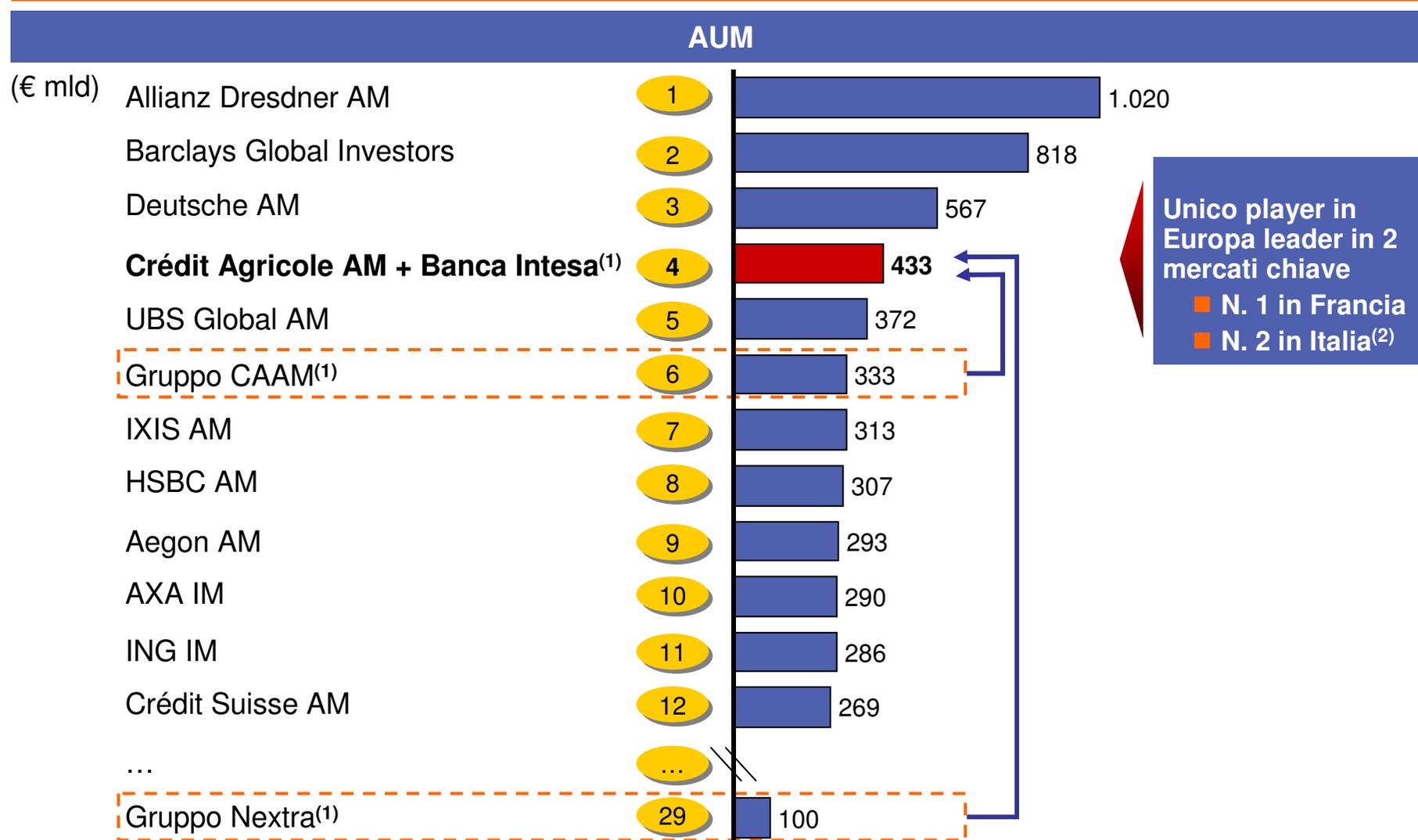
Asset Management (1/2)

Alleanza con Crédit Agricole

- **Creazione di uno dei primi 4 asset manager in Europa, unico con posizioni di leadership in 2 Paesi chiave (Francia e Italia) attraverso la cessione del 63% di Nextra a CAAM e successiva integrazione con CAAM Italia per una quota finale di CAAM nella nuova entità pari al 65%**
- **Miglioramento dell'offerta al cliente e delle performance con ampio accesso a prodotti di terzi (Open Architecture)**
- **Pay-out commissionale per la rete distributiva del Gruppo Intesa invariato rispetto ai livelli attuali**
- **Valorizzazione del 100% di Nextra pari a €1.340mln. Plusvalenza per Banca Intesa pari a ~€750mln. Impatto positivo sui coefficienti patrimoniali: Tier 1 +30/40 p.b.**
- **Opzione Put a favore di Banca Intesa a scadenza dell'accordo distributivo (12 anni)**

Asset Management (2/2)

Creazione del quarto asset manager in Europa



Fonte: IPE Ranking, Agosto 2004

(1) Dicembre 2004

(2) Fonte: Il Sole 24 Ore – Fondi Comuni al 31.12.2004

Cessione delle sofferenze (1/2)

Significativo miglioramento della qualità dell'attivo

- Cessione pro-soluto di ~70% dello stock di sofferenze del Gruppo (valore lordo €9mld)
- Leggera plusvalenza in Conto Economico (€36mln)
- Nessun tipo di rischio resta in carico a Banca Intesa

- Cessione dell'81% del ramo d'azienda di Intesa Gestione Crediti (IGC), dedicato all'attività di recupero, con una plusvalenza di €49mln in Conto Economico

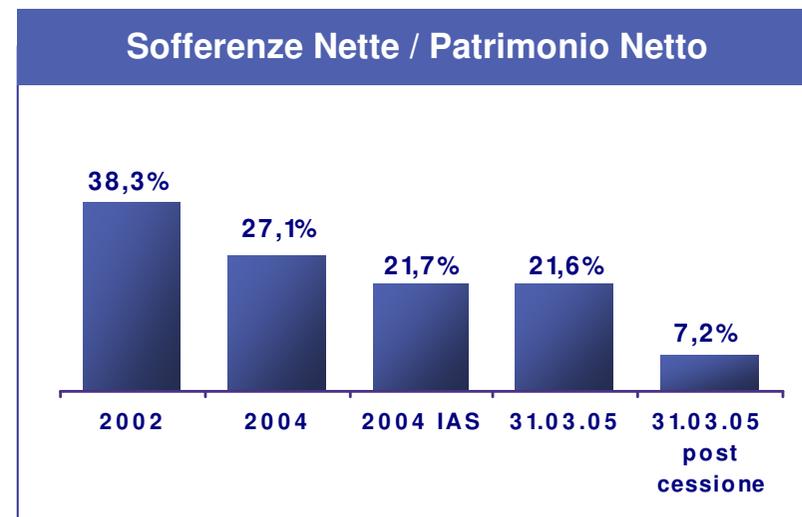
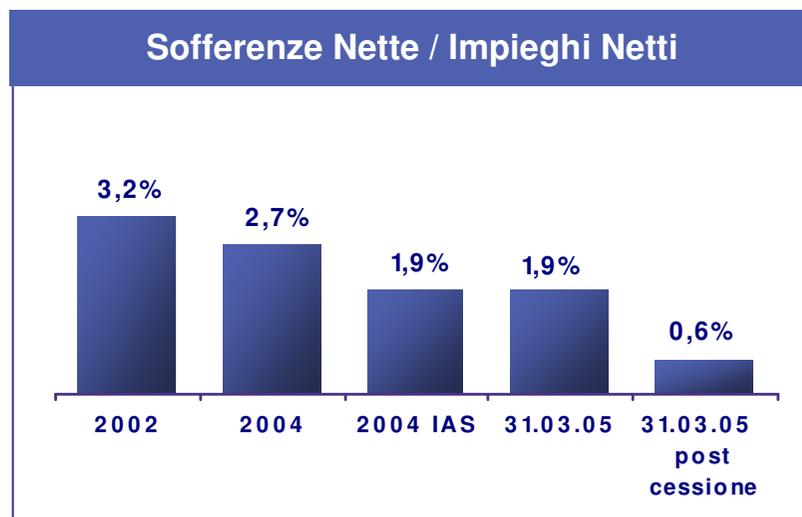
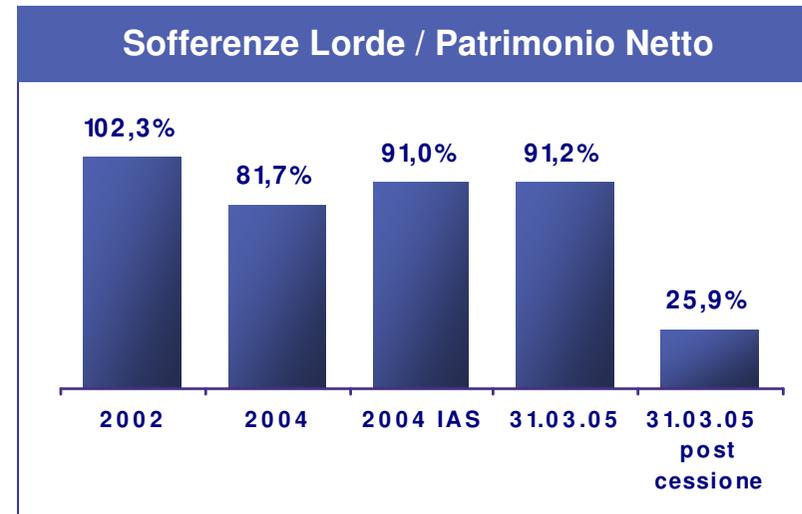
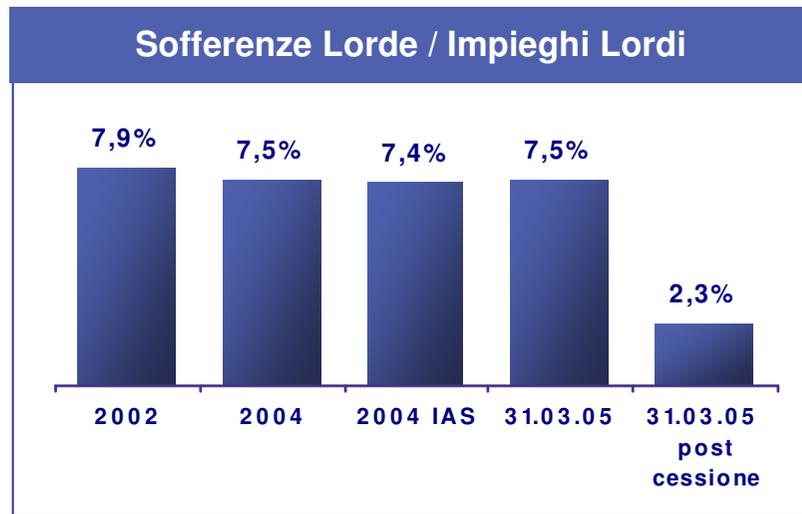


Forte miglioramento della qualità dell'attivo e del profilo finanziario

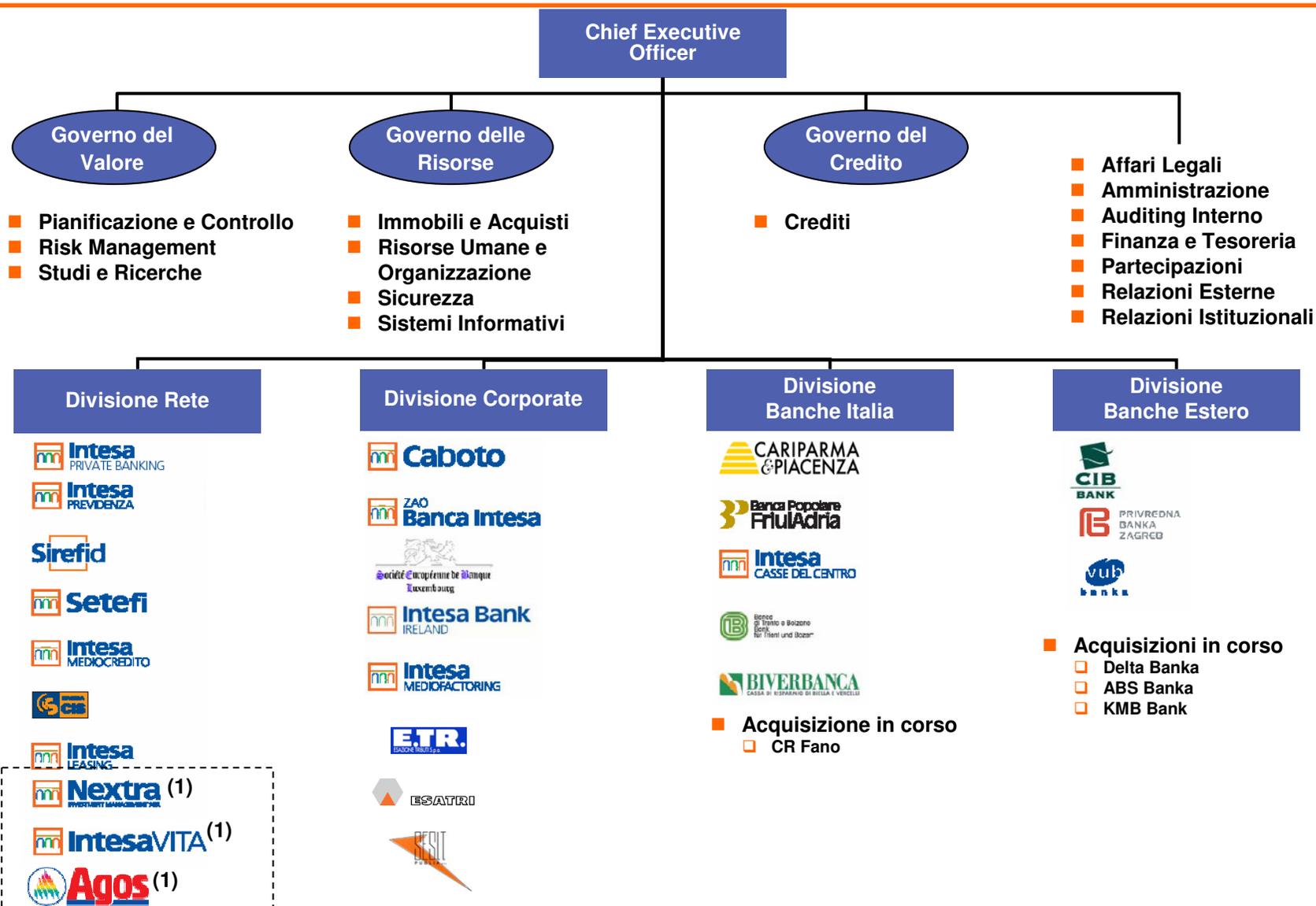
- Miglioramento del Tier 1 ratio (~10 p.b.)
- Riduzione delle sofferenze lorde da €12,7mld a €3,6mld (1trim.05)
- Riduzione delle sofferenze nette da €3mld a €1mld (1trim.05)

Cessione delle sofferenze (2/2)

Significativo miglioramento della qualità dell'attivo



Confermato il modello organizzativo vincente



(1) Partnership

Agenda

1 Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2 Confermata la strategia

➔ 3 **Piano d'azione**

➔ ■ **Crescere in modo sostenibile**  ■ **Obiettivi e azioni di Gruppo** ➔

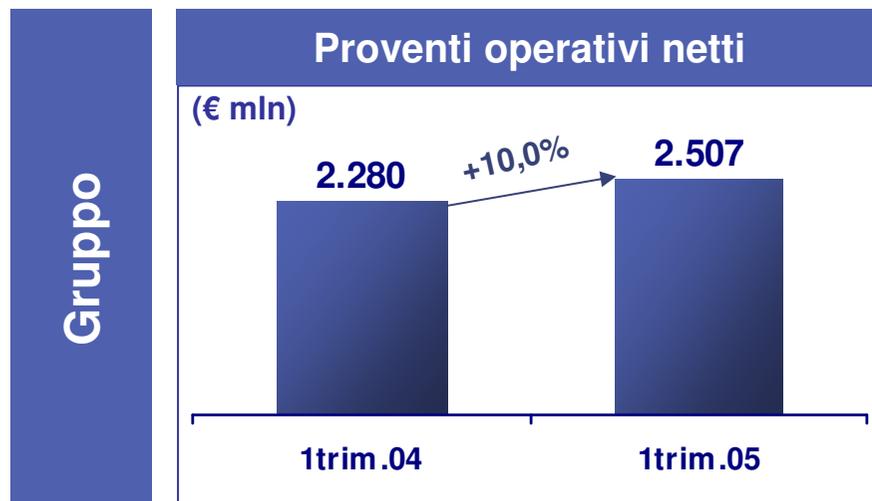
■ **Obiettivi e azioni Divisionali**

■ **Mantenere una forte disciplina sui costi**

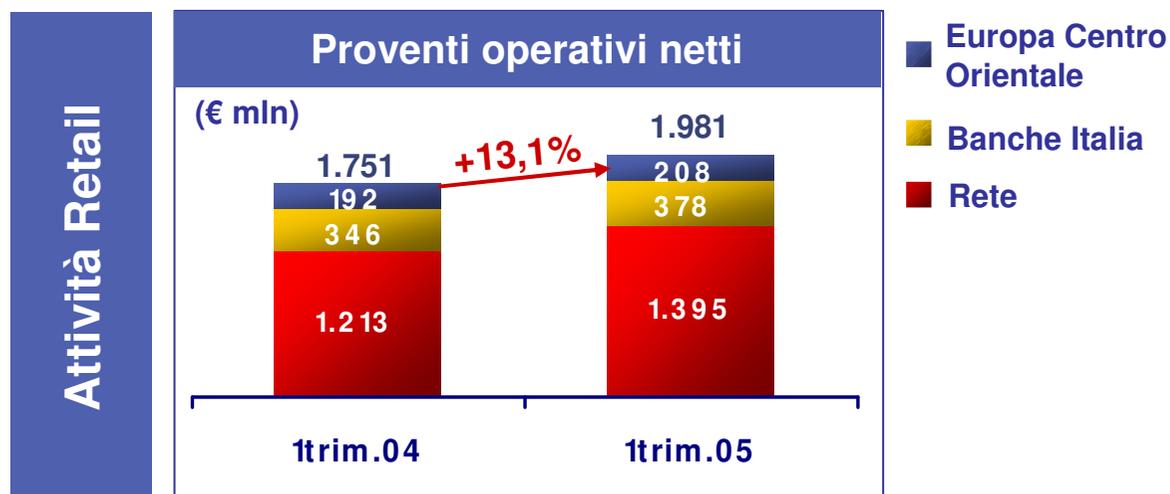
■ **Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale**

4 Banca Intesa partner nella crescita

Il Piano prevede una “velocità di crociera” compatibile con i tassi di crescita già raggiunti nel corso degli ultimi 12 mesi



**CAGR
2004-2007
7,4%**

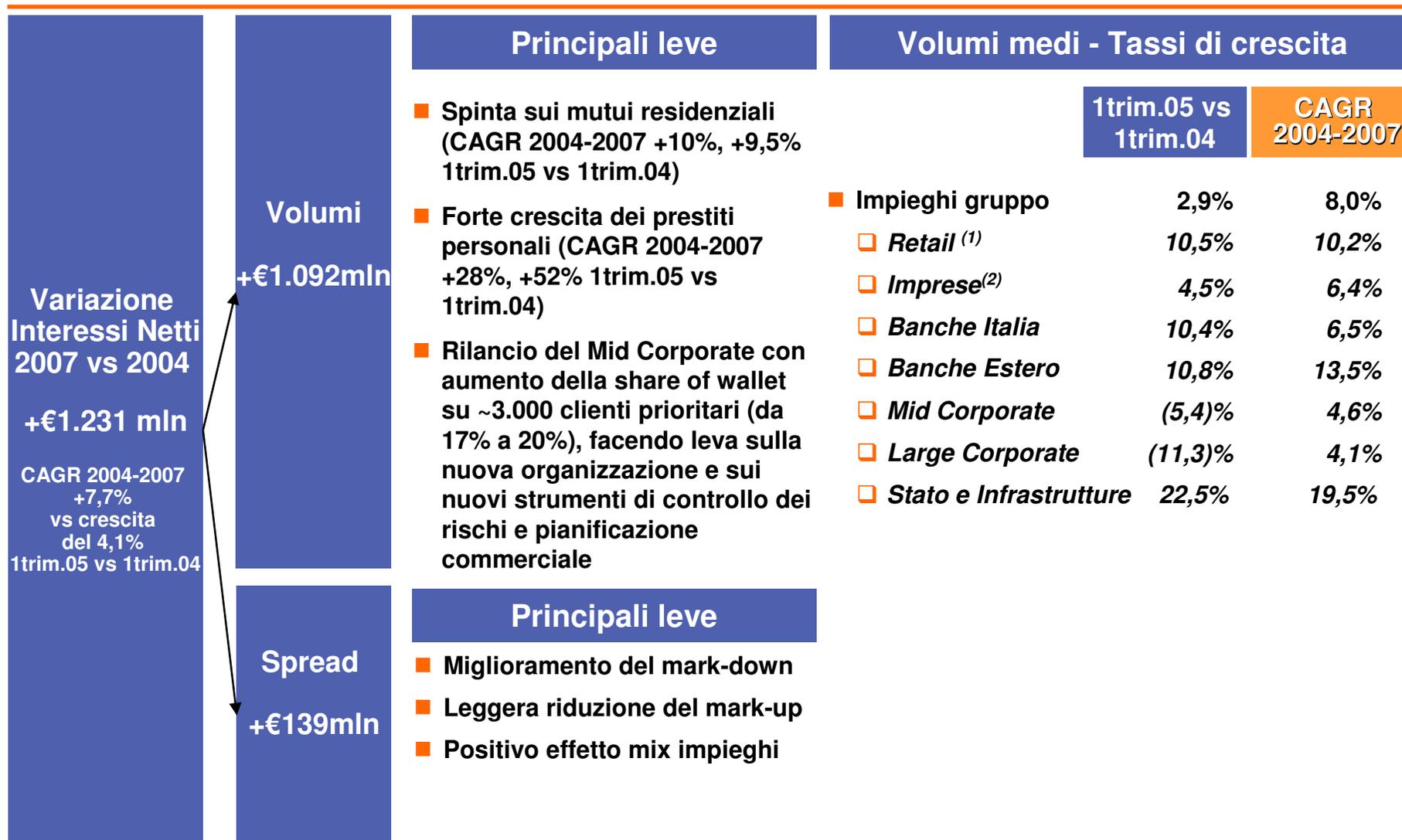


**CAGR
2004-2007
7,3%**

Nota: Dati 1trim.04 riesposti per l'applicazione dei principi IAS-IFRS (incluse stime per IAS 39)

Crescita sostenibile degli Interessi netti

Variatione Interessi netti 2007 vs 2004



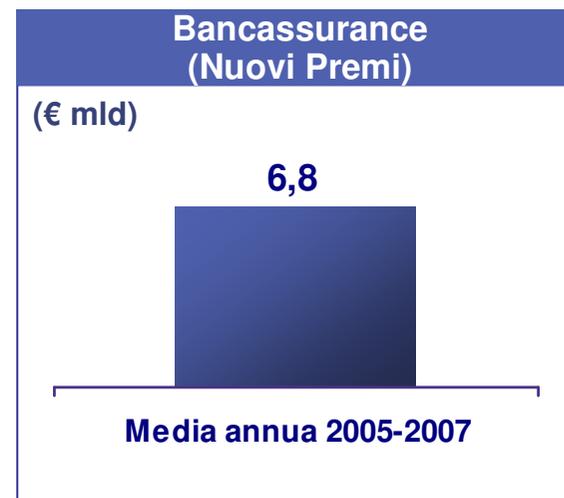
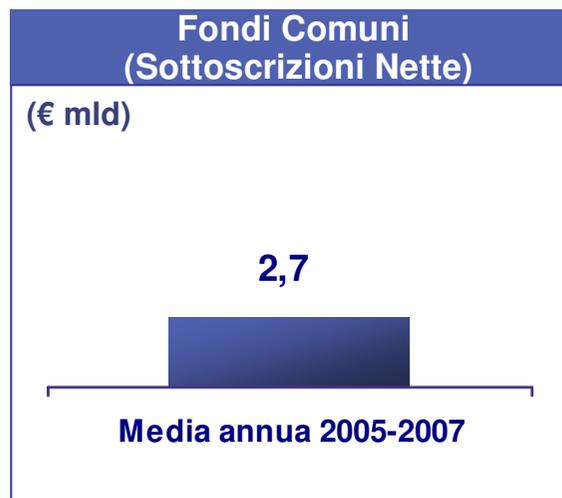
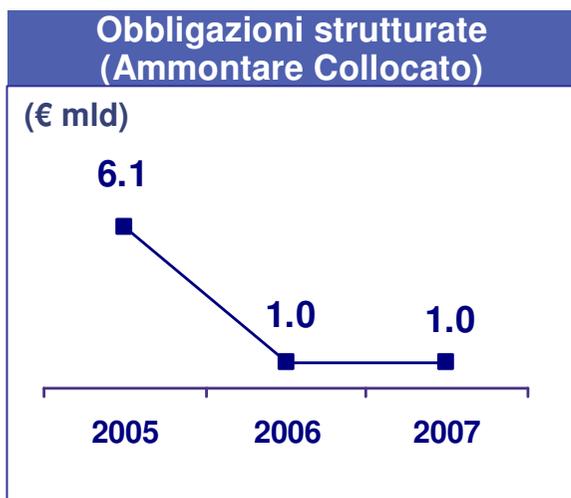
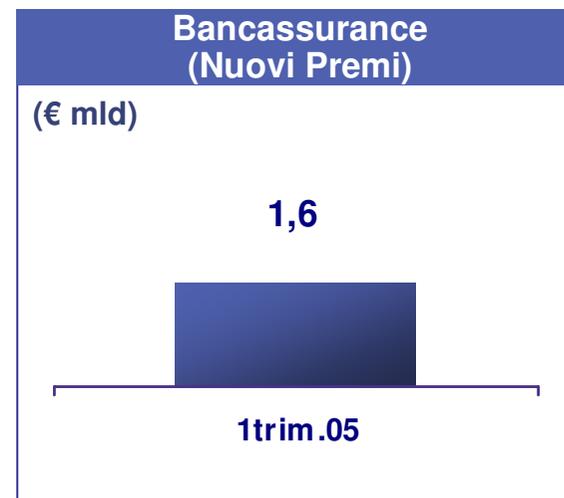
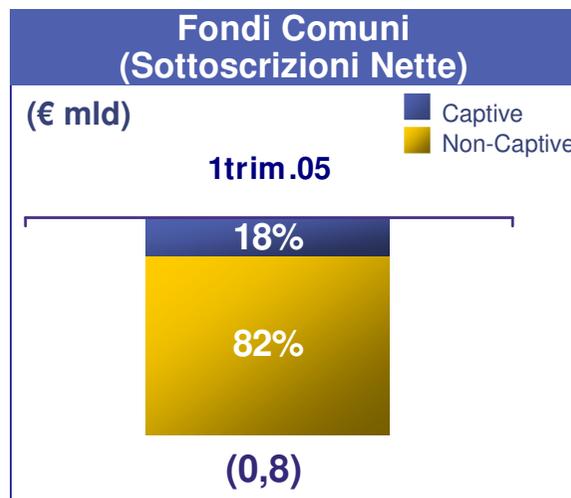
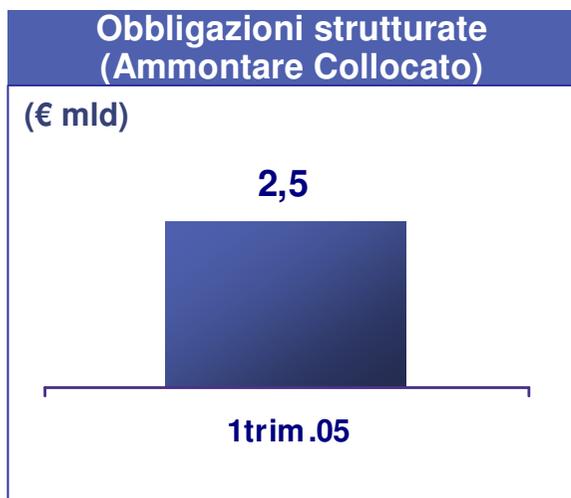
(1) Famiglie, Premium, Private e Small Business

(2) Imprese e Piccole Imprese

Crescita sostenibile delle Commissioni nette

Limitata incidenza commissioni up-front sul totale dei Proventi netti: 1,9% nel 2007

Prodotti ad alto valore aggiunto



Crescita sostenibile delle Commissioni nette

Le Commissioni nette crescono di ~€970mln (CAGR 2004-2007: 9,1%)

Principali determinanti della crescita (€ mln)	Principali leve			
	Δ 2007 vs 2004	CAGR 2004-2007	1trim.05 vs 1trim.04	
■ Risparmio Gestito	177	8,2%	(4,8)%	■ Focus su fondi di fondi e prodotti innovativi messi a punto con Crédit Agricole (~€8mld di sottoscrizioni nette nel triennio 2005-2007)
■ Bancassurance	72	11,6%	95,8%	■ Crescita nuovi premi (€6,8mld medi annui vs 1,6mld nel 1trim.05) con aumento penetrazione clientela dal 14% al 16%
■ Altri prodotti assicurativi	95	62,8%	740%	■ Crescita su prodotti assicurativi collegati a prestiti personali e mutui (+€23mln 1trim.05 vs 1trim.04) con una penetrazione del 60% sulle nuove erogazioni di mutui
■ Conti correnti	92	4,2%	3,6%	■ Focus su Conto Intesa ⁽¹⁾ (crescita media annua di ~350.000 conti vs 117.000 nel 1trim.05)
■ Servizi transazionali⁽²⁾	76	11,8%	18,2%	■ Aumento numero clienti serviti con Securities Services (da 11% a 15% nel 2007 per clienti banche e dal 16% al 23% per gli altri clienti) e acquisizione nuovi clienti
■ Carte di credito/debito	45	7,8%	0,0%	■ Aumento medio annuo del numero di carte del 4,1% (+4,6% 1trim.05 vs 1trim.04)

(1) Conto Intesa, Conto Intesa Personal e Conto Intesa Business

(2) Global Custody e Cash Services, Banca corrispondente/depositaria

Crescita sostenibile della penetrazione dei prodotti, della “share of wallet” e delle quote di mercato

Penetrazione	2004	2007
■ Fondi comuni	17%	19%
■ Bancassurance	14%	16%
■ Carte di credito	21%	25%
■ Mutui residenziali	9%	11%
■ Credito al consumo	5%	8%
■ Capital Markets (clientela Corporate ⁽¹⁾)	19%	35%
■ Incassi e pagamenti estero (clientela Imprese)	23%	25%

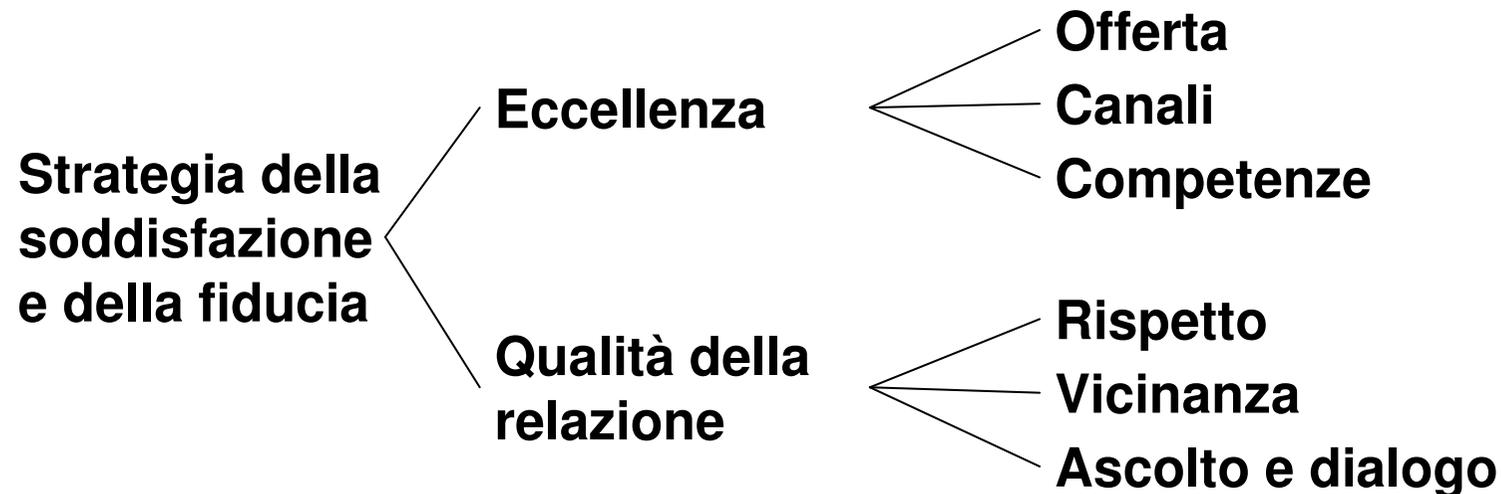
Share of wallet	2004	2007
■ Impieghi Corporate e Imprese	16%	18%
□ <i>di cui Imprese Target</i>	13%	14%
□ <i>di cui Mid Corporate Target</i>	17%	20%
□ <i>di cui Large Corporate</i>	15%	16%

Quote di mercato	2004	2007
■ Impieghi	12%	13%
□ <i>di cui mutui residenziali</i>	15%	16%
□ <i>di cui prestiti personali</i>	9%	11%
■ Fondi comuni e Gestioni patrimoniali	14%	15%

Nota: penetrazione calcolata come rapporto fra il numero di clienti con il prodotto / numero complessivo di clienti

(1) Mid Corporate + Large Corporate

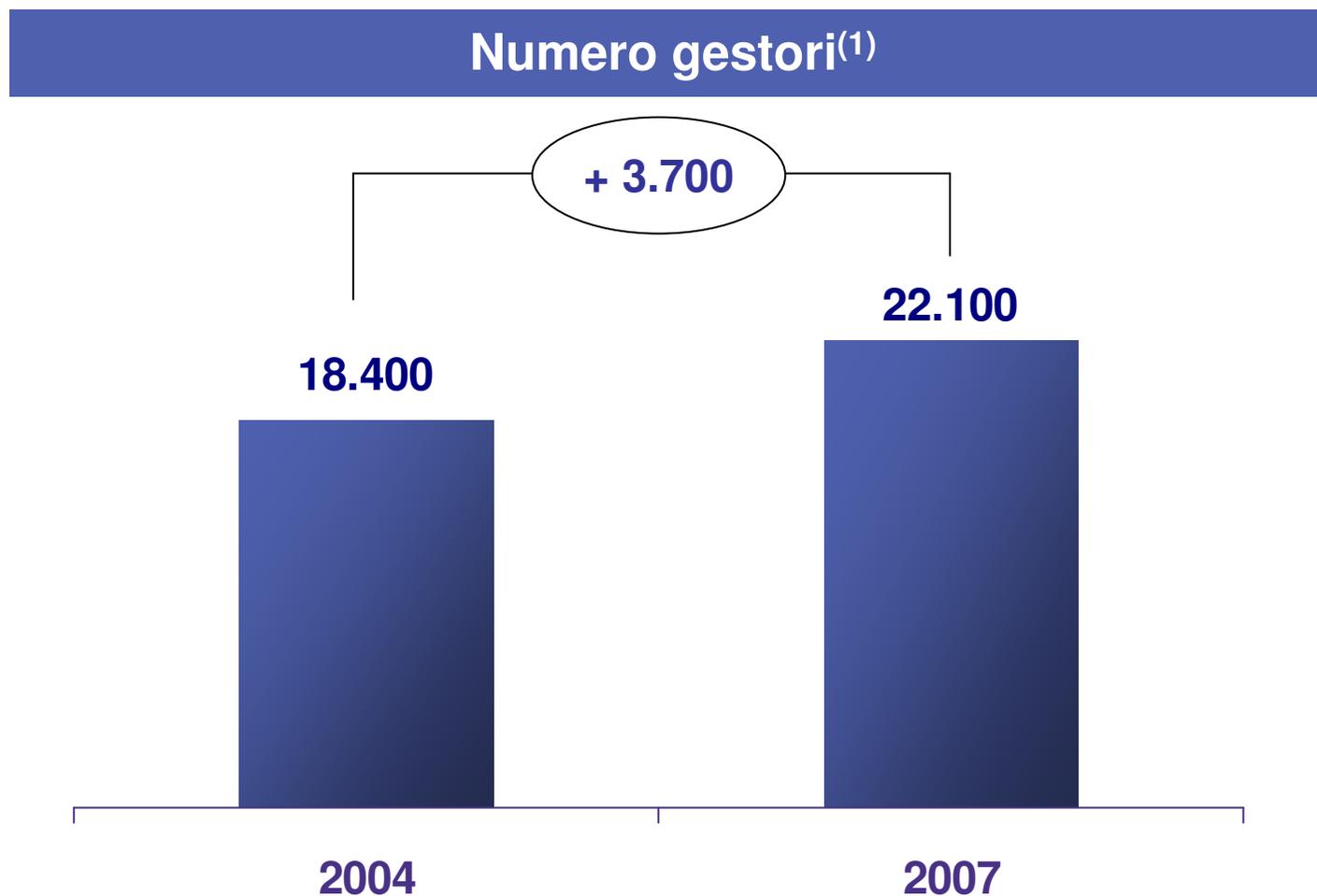
Crescere attraverso la soddisfazione e la fiducia della clientela – Progetti di Gruppo



I principali progetti di Gruppo sono

- Aumento delle risorse dedicate allo sviluppo commerciale
- Stabilizzazione della macchina organizzativa
- Valorizzazione delle Risorse Umane
- Semplificazione
- Innovazione (ulteriori ~€2mld di investimenti)

Le risorse dedicate alla relazione con il cliente aumenteranno significativamente



(1) Divisioni Rete, Banche Italia e Banche Estero

La macchina organizzativa si sta stabilizzando

Sono stati superati i motivi di “turbolenza” organizzativa che hanno inevitabilmente rallentato la Banca negli ultimi anni

- **Le persone del Gruppo si sono ridotte di circa 9.400 unità, ma già da tempo si è ripreso ad assumere**
- **Il modello organizzativo è stato modificato con successo sia a livello generale sia di singola Divisione ed è oggi stabilizzato**
- **Moltissime posizioni di responsabilità sono state rinnovate (con punte di quasi il 100% tra i direttori di filiale) ed oggi la squadra a tutti i livelli è stabilizzata**
- **Il processo di integrazione delle tre Banche può dirsi in gran parte completato e la nuova identità comune sta consolidandosi**

Crescere attraverso la valorizzazione delle risorse umane

La qualità e la motivazione delle persone che lavorano nel Gruppo è il più importante fattore chiave di successo

- **Sistemi di valutazione trasparenti e basati sul merito**
- **Sistemi di retribuzione coerenti con i migliori parametri di mercato**
- **Sistemi di incentivazione collegati ai risultati di Piano (individuali e di squadra) che prevedono anche la distribuzione di azioni a tutti i dipendenti**
- **Forte ulteriore investimento in formazione: 600.000 giornate/uomo nel 2003-2004, 800.000 previste tra 2005 e 2007**
- **Forte impegno nella comunicazione interna: Intranet, WebTV, call-center interni, indagini di clima, ...**
- **Ulteriore miglioramento delle condizioni di lavoro: lay-out di filiale, sistemi informativi, ...**

Crescere attraverso la semplificazione di prodotti, processi, tecnologie e linguaggio (1/2)

Prodotti

- Completare la razionalizzazione della gamma prodotti (ad esempio sono stati già ridotti da 1.500 a 450 i prodotti offerti dalla Divisione Rete)

Processi e Tecnologie

- Rivedere i processi chiave (già individuati i primi 17) per semplificare l'interazione con i clienti, migliorare la qualità del lavoro svolto dai dipendenti ed eliminare le procedure obsolete (es. riduzione di ~4.400 circolari, ~10.000 applicativi e ~50 manuali operativi)
- Eliminare le duplicazioni nell'informatica distribuita (es. eliminazione di oltre 3.000 server)

Linguaggio

- Rivedere/semplificare
 - La contrattualistica (già rivisti i contratti per i prestiti personali ed i conti correnti) e la comunicazione ai clienti per facilitare la comprensione e massimizzare la trasparenza
 - La normativa interna, per migliorare la trasmissione efficace delle conoscenze ai dipendenti

Crescere attraverso la semplificazione di prodotti, processi, tecnologie e linguaggio (2/2)

Ridisegno dei processi chiave: 17 processi a revisione prioritaria (12.000 FTE coinvolte)

Rete

- Concessione mutui
- Erogazione prestiti personali
- Erogazione e gestione credito Small Business/Piccole Imprese/Imprese
- Compravendita prodotti finanziari
- Emissione carte di credito/debito
- Gestione operativa rapporti
- Gestione autorizzazioni
- Incasso tributi/utenze
- Esecuzione operazioni societarie
- Pagamento pensioni, stipendi, ecc.
- Cambio assegni
- Emissione assegni circolari

Corporate

- Intermediazione prodotti di capital markets
- Processo del credito (commercial banking e capital markets) in Divisione Corporate
- Gestione autorizzazioni sconfinamenti
- Gestione Banca depositaria, corrispondente e Fund Administration
- Trade Export Finance

- Miglioramento del servizio alla clientela (es. riduzione dei tempi di processo e degli errori) e della soddisfazione dei dipendenti (es. semplificazione)
- Riduzione dei costi e dei rischi
- Liberazione di 800 FTE da riassegnare alla front-line

FTE = Full Time Equivalent

Continuare ad investire per migliorare il servizio alla clientela

Macro progetti	Descrizioni	Capital budget 2005-2007 (€ mln)
Filiali	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estensione nuovo lay-out (~500 filiali) ■ Ristrutturazioni/rifacimenti (~900 filiali) ■ Apertura nuovi sportelli (~230 filiali) ■ ICT di filiale 	740
Business Information Systems	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manutenzione evolutiva sistemi informativi di business ■ Razionalizzazione ICT 	315
Canali diretti, marketing ed altri progetti di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Canali innovativi ■ Sistemi supporto Marketing ■ Altri progetti di sviluppo 	240
Sicurezza/ BCM/ Disaster Recovery	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business Continuity Management/Disaster Recovery ■ Progetto IAS ■ Sicurezza fisica e informatica ■ Anti-riciclaggio 	210
Sviluppo risorse e progetti di efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Razionalizzazione immobili centrali ■ Implementazione interventi organizzativi ■ Change management 	125
Risk & Value Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi gestione rischi operativi/finanziari ■ Sistemi evoluti di Value Based Management ■ Sistemi evoluti di Pianificazione e Controllo 	100
Sistemi e processi di Back-office	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi area finanza ■ Completamento progetto Fund Administration 	90
		1.820

Agenda

1 Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2 Confermata la strategia

➔ 3 **Piano d'azione**

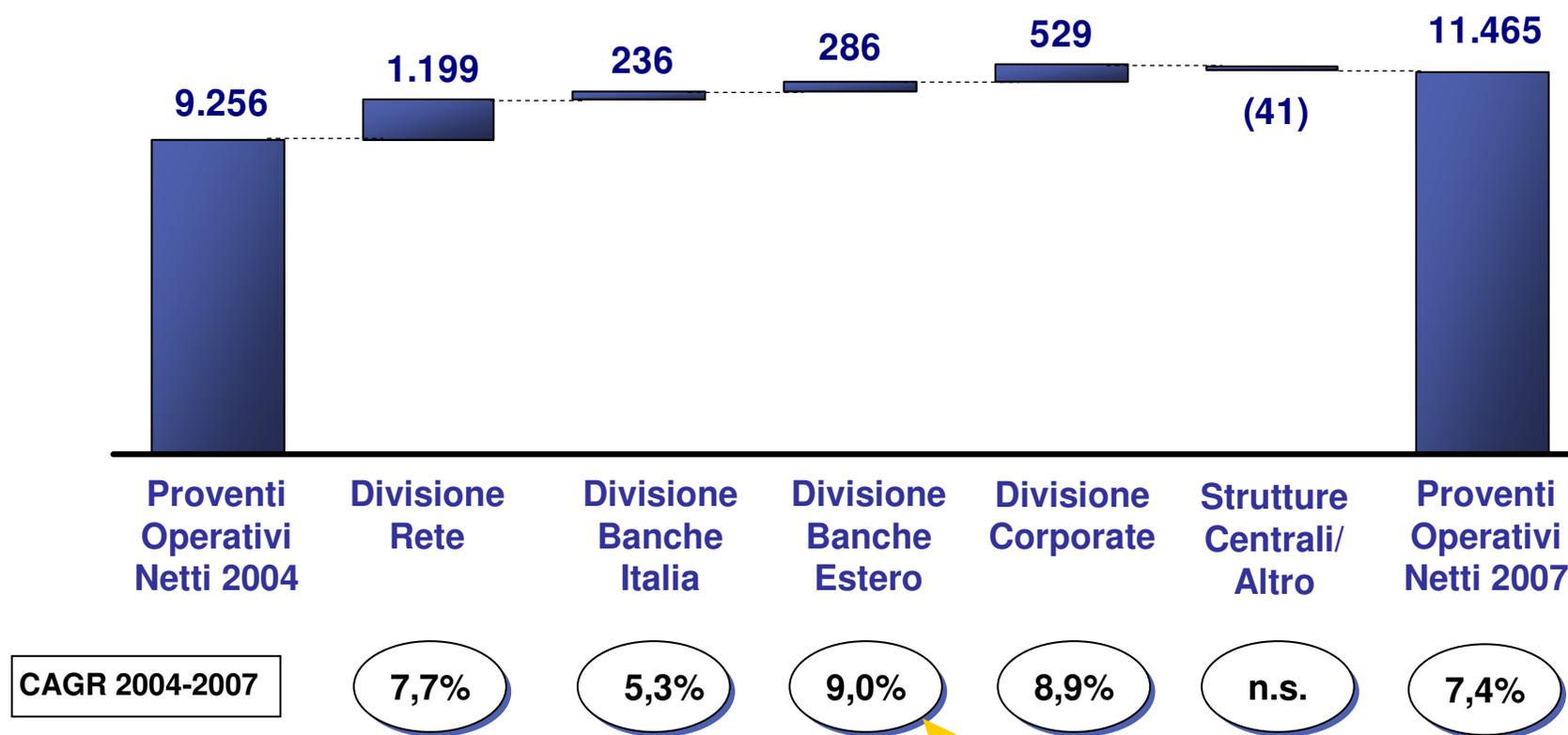
- ➔ ■ **Crescere in modo sostenibile** └─ ■ Obiettivi e azioni di Gruppo
└─ ■ Obiettivi e azioni Divisionali ←
- Mantenere una forte disciplina sui costi
 - Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

4 Banca Intesa partner nella crescita

Tutte le Divisioni contribuiranno significativamente al raggiungimento degli obiettivi di crescita

Contributo alla crescita dei Proventi operativi netti 2007 vs 2004

(€ mln)



Europa Centro Orientale 8,5%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Tutte le Divisioni contribuiranno significativamente al raggiungimento degli obiettivi di Gruppo

(€ mln)	2007					Totale
	Rete	Banche Italia	Banche Estero ⁽¹⁾	Corporate	Strutture Centrali/Altro	
Proventi operativi netti	6.041	1.640	1.261	2.351	172	11.465
Risultato gestione operativa	3.042	845	566	1.498	(190)	5.761
Cost/Income	49,6%	48,5%	55,1%	36,3%	n.s.	49,8%
RWA (€ mld)	94	27	17	59	17	214
Capitale allocato ⁽²⁾ (€ mld)	5,8	1,6	1,0	3,6	1,0	13,0
ROE pre-tasse ⁽³⁾	44,8%	43,9%	40,4%	35,9%	n.s.	36,6%
EVA [®]	1.184	238	203	531	(367) (387)	1.403

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Compresi alcuni non core assets che influenzano negativamente i risultati

(2) Capitale allocato = 6% RWA

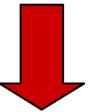
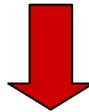
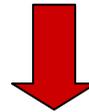
(3) Risultato corrente al lordo delle Imposte/Capitale allocato

Finanza e Tesoreria 137
 Costi Strutture Centrali (233)
 Altro (271)

Costo del surplus del capitale (vs 6% degli RWA)

Tutte le Divisioni contribuiranno significativamente al raggiungimento degli obiettivi di EVA®

(€ mln)

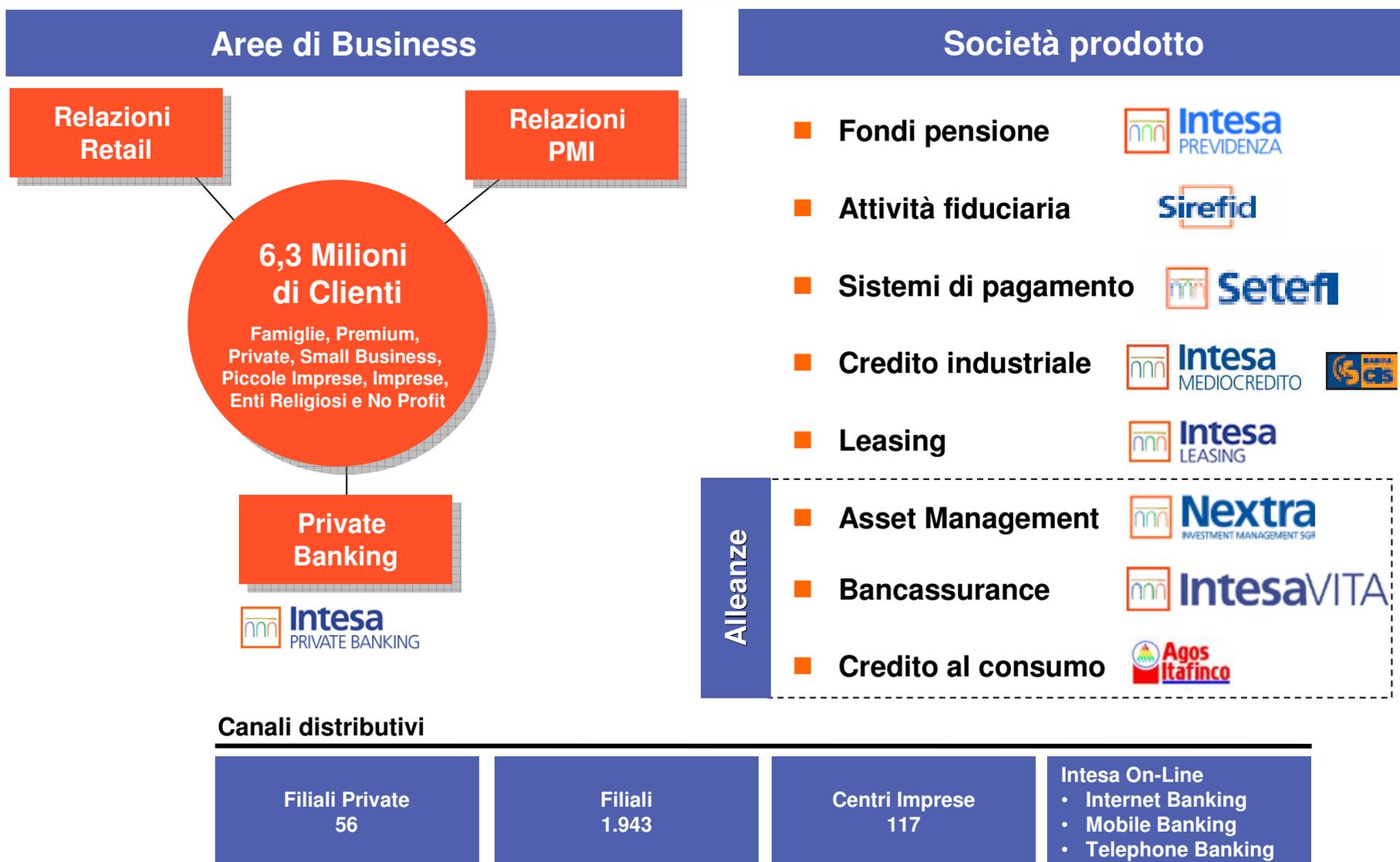
	EVA®						Totale
	Rete	Banche Italia	Banche Estero	Corporate	Strutture Centrali/ Altro	Costo del surplus di capitale	
2002 (pre IAS)	60	105	(472)	(435)	(158)	(224)	(1.124)
2004	599	145	84	220	(191)	(248)	610
							
2007	1.184	238	203	531	(367)	(387)	1.403
△ 2007-2004	584	93	120	311	(176)	(139)	793

Finanza e Tesoreria (32)
Altro (maggiore tax rate, minori componenti straord.) (144)

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Divisione Rete

Ampia offerta, focus locale



Dati al 31 dicembre 2004

Divisione Rete

Principali obiettivi

(€ mln)

	2004	2007	CAGR
Proventi operativi netti	4.841	6.041	7,7%
Oneri operativi	(2.945)	(2.999)	0,6%
Risultato gestione operativa	1.896	3.042	17,1%
Cost/Income	60,8%	49,6%	-
Risultato pre-tasse ⁽¹⁾	1.590	2.598	17,8%
Capitale allocato ⁽²⁾ (€ mld)	4,7	5,8	6,9%
ROE pre-tasse ⁽³⁾	33,5%	44,8%	-
EVA [®]	599	1.184	25,5%

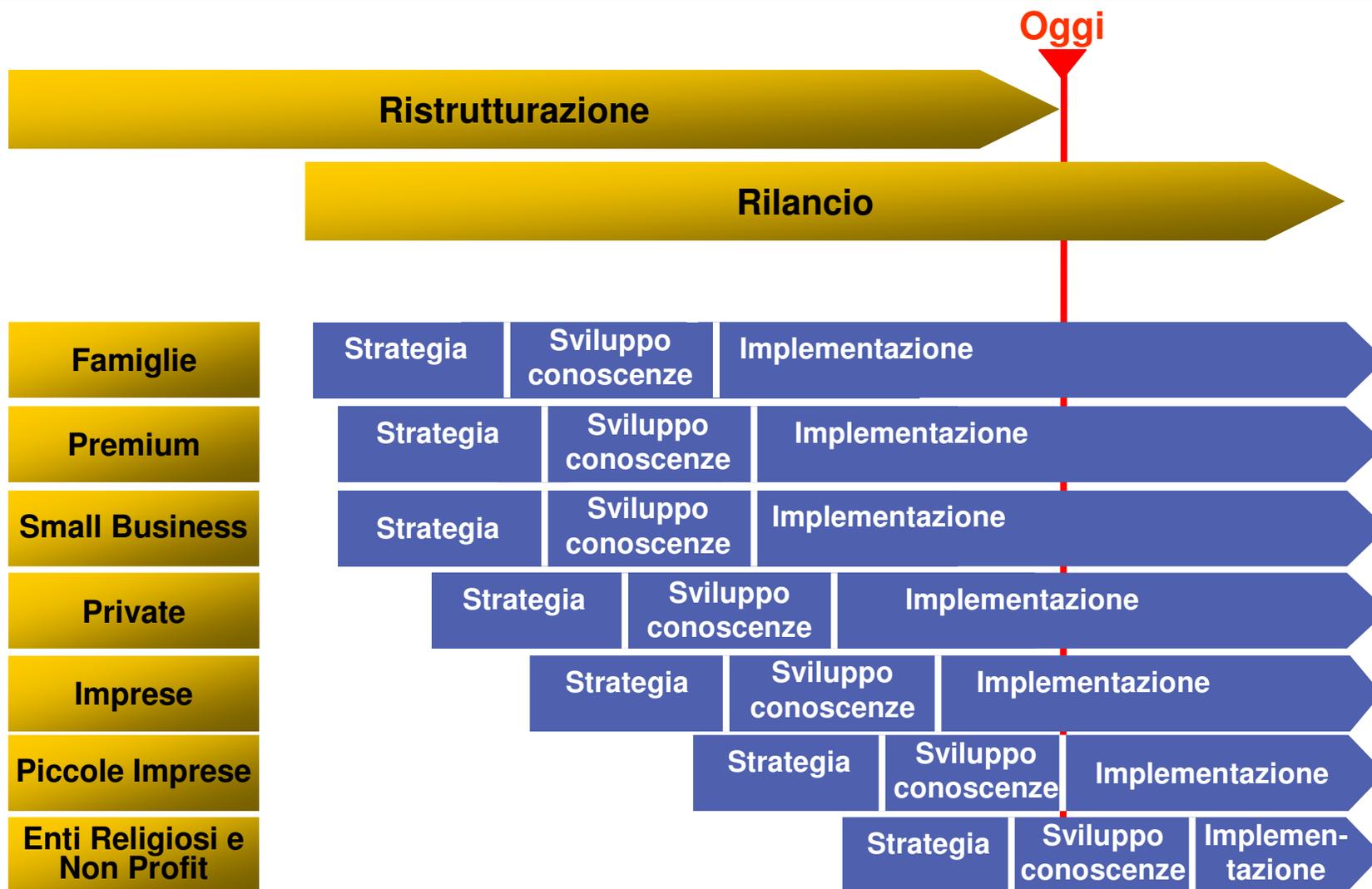
(1) Risultato corrente al lordo delle imposte

(2) Capitale allocato = 6% RWA

(3) Risultato corrente al lordo delle imposte/Capitale allocato

Divisione Rete

Completata la fase di ristrutturazione, il meglio deve ancora venire



Nota: il segmento Famiglie include persone fisiche con patrimonio <€82.000; il segmento Premium include persone fisiche con patrimonio tra €82.000 e €1mln; il segmento Private include persone fisiche con patrimonio oltre €1mln; il segmento Small Business include commercianti, artigiani e liberi professionisti; il segmento Piccole Imprese include agricoltori, grossisti e altre imprese con fatturato <€2,5mln; il segmento Imprese include aziende con fatturato tra €2,5mln e €50mln

Divisione Rete

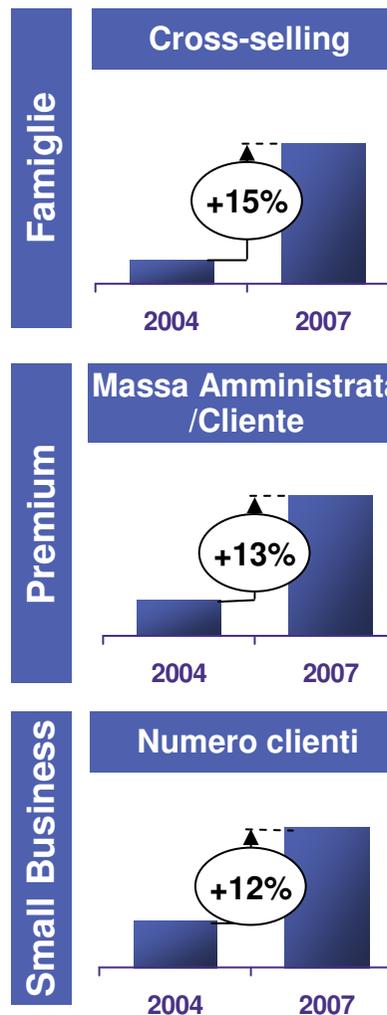
Principali obiettivi per le Relazioni Retail

Principali azioni

- Focus sul prodotto di “riferimento” (conto corrente) per segmento
- Pricing in funzione di volumi di attività/cross selling (Conto Intesa per Famiglie, Conto Intesa Personal per Premium, Conto Intesa Business per Small Business)
- Da settembre avvio sperimentazione apertura filiali con orario continuato e differenziato in base ai mercati locali
- Estensione selettiva della rete distributiva (~115 nuove filiali) e nuovo layout di filiale (~500 filiali)
- Implementazione di un nuovo sistema di datawarehouse per segmentazione/gestione campagne commerciali
- Introduzione di nuovi strumenti di supporto alla vendita specifici per segmento
- Programma di “retention”
- Programmi di formazione personalizzati per risorse di front-end
- Nuovi prodotti per segmenti specifici di clientela (es. giovani ed immigrati)
- Campagne pubblicitarie e di comunicazione

Principali obiettivi

Determinanti dei ricavi



Divisione Rete

Obiettivi principali per le Relazioni Piccole Imprese e Imprese

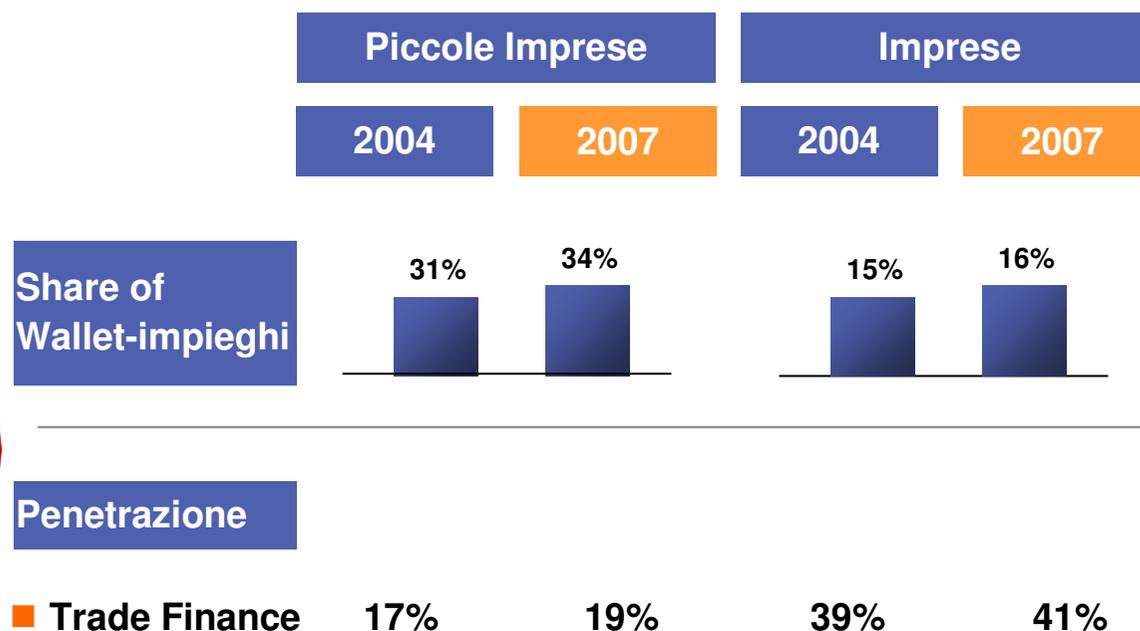
Principali azioni

- **Lancio di nuovi prodotti/servizi**
 - Di finanziamento di intangibili
 - A supporto del passaggio generazionale e di aggregazioni aziendali
 - A supporto dell'internazionalizzazione (esportazioni e investimenti)
 - A supporto dell'innovazione
 - Di consulenza sul profilo di rischio/rating dei clienti
 - Per la semplificazione ed il miglioramento dei processi non core (es.: check up coperture assicurative e gestione crediti commerciali)

- **Rafforzamento dell'attività commerciale e di marketing**
 - Nuovo modello di servizio per le Piccole Imprese
 - Rafforzamento delle competenze tecniche/relazionali dei gestori per migliorare la produttività (il miglior decile dei gestori genera il 40% in più di ricavi rispetto alla media)
 - Finalizzazione del progetto "Arcobaleno" (CRM e "cruscotto" del gestore)

- **Ridisegno dei processi chiave**
 - Validazione processo di vendita derivati da parte di un auditor indipendente
 - Rafforzamento dei processi di gestione del credito

Principali obiettivi



Nota: Il segmento Piccole Imprese include agricoltori, grossisti e altre imprese con fatturato <€2,5mln; il segmento Imprese include aziende con fatturato tra €2,5mln e €50mln

Divisione Rete

Principali obiettivi per il Private Banking

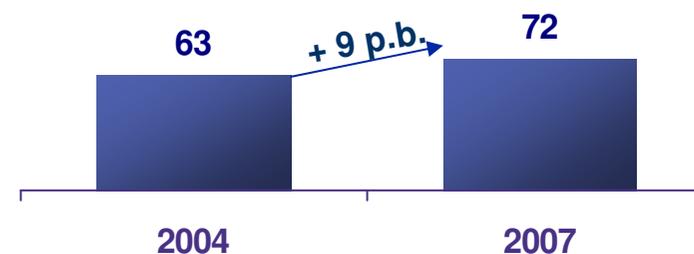
Principali azioni

- **Migliorare il servizio ai clienti**
 - Introduzione del servizio Global Financial Planning per il calcolo del rischio e la pianificazione di portafoglio dei clienti
 - Semplificazione dei contratti e della comunicazione
 - Attivazione nuova struttura di customer satisfaction (a presidio del livello di servizio)
- **Acquisizione di nuovi clienti/volumi**
 - Sinergie con altre Unità/Divisioni
 - Sviluppo di clienti marginali Premium/Famiglie
 - Campagne commerciali per miglioramento penetrazione su clientela esistente
- **Evoluzione dell'offerta prodotti/servizi captive e di terze parti: hedge funds, prodotti assicurativi internazionali, fondi immobiliari, prodotti di impiego**
- **Rafforzamento delle risorse umane**
 - Assunzione di nuovi private bankers (~200)
 - Lancio del "Master Private"

Principali obiettivi

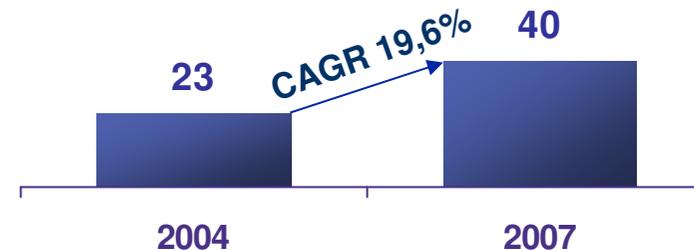
Redditività delle masse amministrate

(p.b.)



Numero di clienti

('000)



Divisione Banche Italia

Profondo radicamento nell'economia locale



Filiali: 298
Clienti: 625.000



Filiali: 265
Clienti: 500.000

- CR Ascoli Piceno
- CR Città di Castello
- CR Foligno
- CR Rieti
- CR Spoleto
- CR Terni e Narni
- CR Viterbo
- *CR Fano in corso di acquisizione (~40 filiali, 60.000 clienti)*



Filiali: 75
Clienti: 90.000

**1,7 milioni
di clienti
887 sportelli**



Filiali: 101
Clienti: 160.000



Filiali: 148
Clienti: 280.000

Dati al 31 dicembre 2004

Divisione Banche Italia

Principali obiettivi

(€ mln)

	2004	2007	CAGR
Proventi operativi netti	1.404	1.640	5,3%
Oneri operativi	(740)	(795)	2,4%
Risultato gestione operativa	664	845	8,3%
Cost/Income	52,7%	48,5%	-
Risultato pre-tasse ⁽¹⁾	512	706	11,3%
Capitale allocato ⁽²⁾ (€ mld)	1,4	1,6	4,4%
ROE pre-tasse ⁽³⁾	36,3%	43,9%	-
EVA [®]	145	238	17,9%

(1) Risultato corrente al lordo delle imposte

(2) Capitale allocato = 6% RWA

(3) Risultato corrente al lordo delle imposte/Capitale allocato

Divisione Banche Italia

Principali priorità

Rafforzare la performance delle Banche

- **Sviluppare le già elevate quote di mercato nei territori di riferimento attraverso la soddisfazione della clientela**
- **Incrementare la penetrazione dei prodotti**
- **Mantenere la disciplina sui costi**

Ottimizzare e sviluppare la copertura territoriale

- **Sviluppo della copertura territoriale in collaborazione con la Divisione Rete attraverso**
 - **Crescita organica (apertura di 54 nuove filiali)**
 - **Sfruttamento di opportunità di crescita esterna attraverso acquisizione di banche locali**

Sviluppare il coordinamento e le sinergie di Gruppo

- **Rafforzamento del coordinamento centrale**
- **Progressivo allineamento delle offerte commerciali e dei modelli distributivi facendo leva sulle best practice di Gruppo**
- **Allineamento dei sistemi IT in ambiti specifici**

Divisione Banche Italia

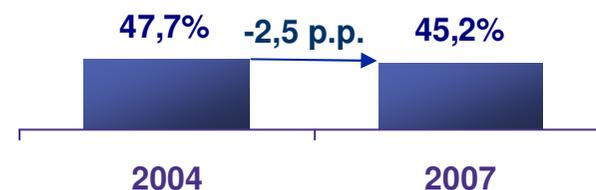
Principali obiettivi di Cariparma e Piacenza

Principali azioni

- **Miglioramento del livello di servizio**
 - Implementazione dei modelli di servizio specifici per segmento
 - Roll-out del nuovo lay-out di filiale
 - Miglioramento del processo di gestione dei reclami
 - Ridisegno comunicazione/documentazione alla clientela
 - Rinnovo ATM e revisione sito Internet
- **Introduzione di nuovi prodotti (es. prodotti di finanziamento indirizzati a famiglie e piccole imprese)**
- **Aperture di nuove filiali nell'area di insediamento**
- **Introduzione del nuovo modello operativo di filiale (centralizzazione delle attività di back office)**

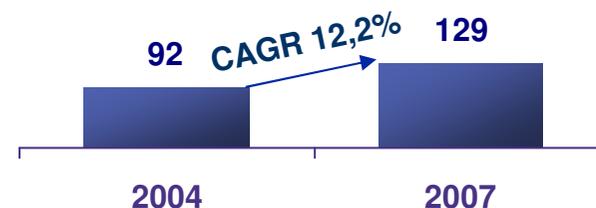
Principali obiettivi

Cost/Income



EVA®

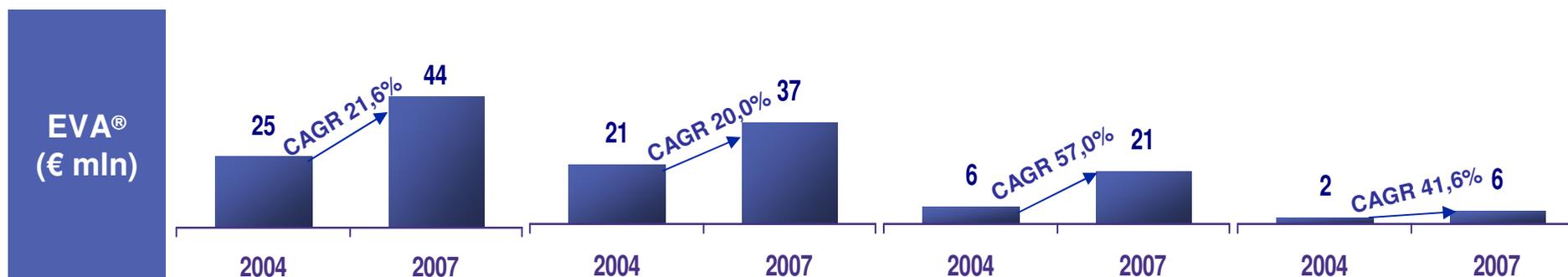
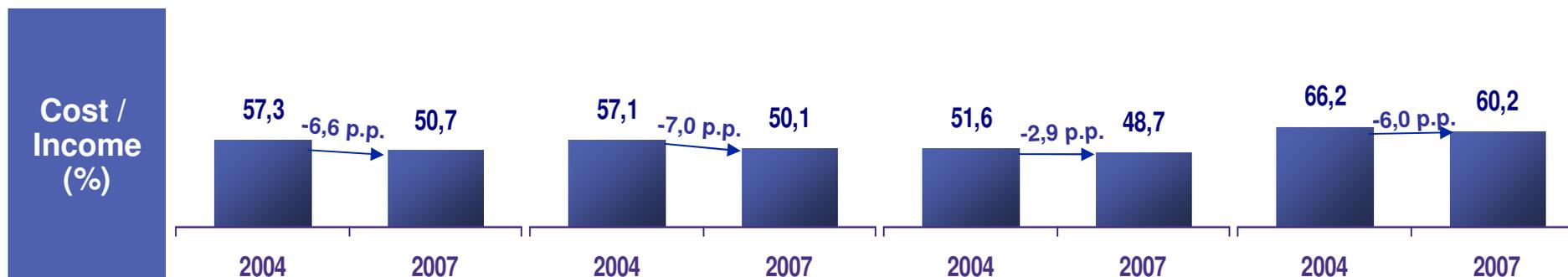
(€ mln)



Divisione Banche Italia

Principali obiettivi delle altre banche controllate

Principali obiettivi



Divisione Banche Estero

Focus sull'Europa Centro Orientale



Central-European International Bank

Quarta banca in Ungheria

Filiali: 59

Clienti: 370.000

**3 milioni
di clienti
498 sportelli**



**vub
b a n k a**

Vseobecna Uverova Banka

Seconda banca in Slovacchia

Filiali: 235

Clienti: 1.500.000



Privredna Banka Zagreb

Seconda banca in Croazia

Filiali: 204

Clienti: 1.300.000

In fase di acquisizione

- **Delta Banka**
(Seconda banca in Serbia e Montenegro)
 - Filiali: ~150
 - Clienti: ~500.000
- **ABS Banka**
(Bosnia-Erzegovina)
 - Filiali: ~40
 - Clienti: ~40.000
- **KMB**
(Federazione Russa)
 - Filiali: ~50
 - Clienti: ~45.000

Dati al 31 dicembre 2004

Divisione Banche Estero

Principali obiettivi

(€ mln)	2004		2007		CAGR	
	Totale ⁽¹⁾	di cui Europa Centro Orientale	Totale ⁽¹⁾	di cui Europa Centro Orientale	Totale	di cui Europa Centro Orientale
Proventi operativi netti	974	825	1.261	1.055	9,0%	8,5%
Oneri operativi	(580)	(443)	(695)	(551)	6,2%	7,6%
Risultato gestione operativa	394	383	566	504	12,8%	9,6%
Cost/Income	59,6%	53,6%	55,1%	52,2%	-	-
Risultato pre-tasse⁽²⁾	253	278	417	390	18,1%	12,0%
Capitale allocato⁽³⁾ (€ mld)	0,8	0,6	1,0	0,8	6,9%	9,4%
ROE pre-tasse⁽⁴⁾	30,0%	43,2%	40,4%	46,4%	-	-
EVA[®]	84	137	203	204	34,4%	14,2%

Nota: Acquisizioni in corso (Delta Banka in Serbia e Montenegro, ABS Banka in Bosnia-Erzegovina e KMB Bank nella Federazione Russa) non incluse

(1) Compresi alcuni non core assets che influenzano negativamente i risultati

(2) Risultato corrente al lordo delle imposte

(3) Capitale allocato = 6% RWA

(4) Risultato corrente al lordo delle imposte/Capitale allocato

Divisione Banche Estero

Principali priorità

Consolidare la leadership in Ungheria, Croazia e Slovacchia

- **Miglioramento della performance attraverso**
 - ❑ Cross-selling, facendo leva sulle best practice di Gruppo (creazione di “centri di eccellenza” per carte di credito, credito al consumo e leasing)
 - ❑ Mantenimento della disciplina sui costi
 - ❑ Sviluppo del business Retail

Sviluppare le nuove banche acquisite

- **Sviluppo delle nuove acquisizioni (in Bosnia-Erzegovina, in Serbia e Montenegro e nella Federazione Russa)**

Sfruttare le opportunità nei mercati strategici

- **Acquisizioni selettive nei mercati strategici in base a**
 - ❑ Potenziale di espansione nel business Retail
 - ❑ Potenziale di acquisizione di una posizione di leadership

Rafforzare la Governance e realizzare sinergie

- **Rafforzamento dei meccanismi di indirizzo e controllo centrali**
- **Progressivo allineamento dei sistemi IT**
- **Sviluppo di un “pool di talenti”**

Divisione Banche Estero

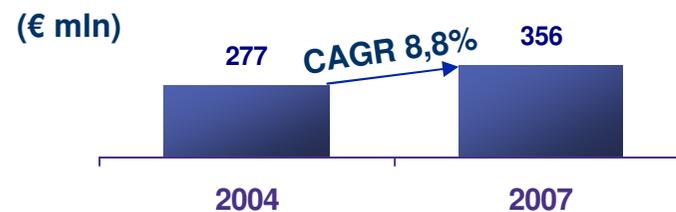
CIB - Ungheria

Principali azioni

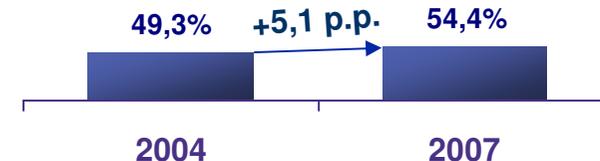
- **Completamento del progetto Retail (~460.000 nuovi clienti)**
 - Apertura di 42 nuove filiali e sviluppo rete promotori finanziari
 - Sviluppo di nuovi accordi con primari retailer per la vendita di prodotti bancari
 - Lancio di programmi di formazione commerciale per le risorse di front-end
- **Miglioramento del livello di servizio**
 - Roll-out del nuovo modello operativo di filiale
 - Introduzione di nuove funzionalità di on-line banking
- **Creazione di un “centro di eccellenza” per il leasing al servizio delle Banche in Europa Centro Orientale**

Principali obiettivi

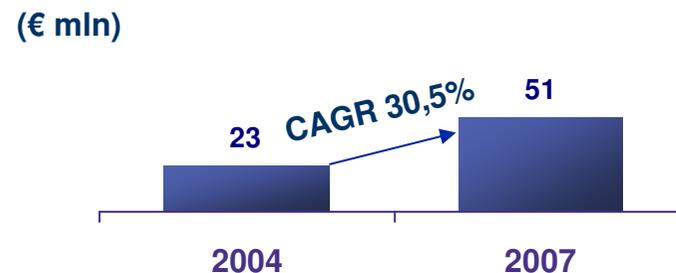
Proventi operativi netti



Cost/Income



EVA®



Divisione Banche Estero

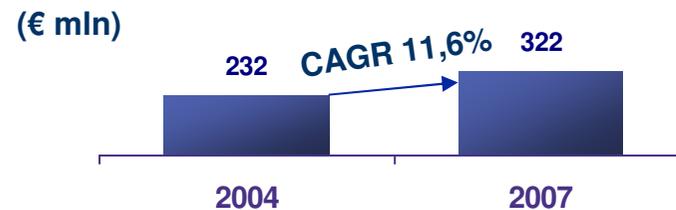
VUB – Slovacchia

Principali azioni

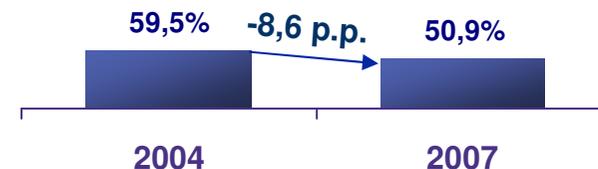
- **Miglioramento del livello di servizio**
 - Roll-out del nuovo lay-out di filiale
 - Creazione di un pool di risorse dedicato al business Retail
- **Centralizzazione delle attività di back office**
- **Lancio di nuovi prodotti/servizi Retail (mutui, credito al consumo) e consolidamento offerta Private Banking**
- **Lancio di nuovi prodotti/servizi per le PMI (finanziamenti, leasing, factoring, tesoreria)**
- **Creazione di un “centro di eccellenza” per il credito al consumo al servizio delle Banche in Europa Centro Orientale**

Principali obiettivi

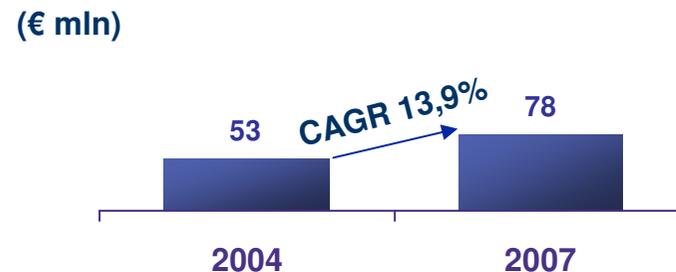
Proventi operativi netti



Cost/Income



EVA®



Divisione Banche Estero

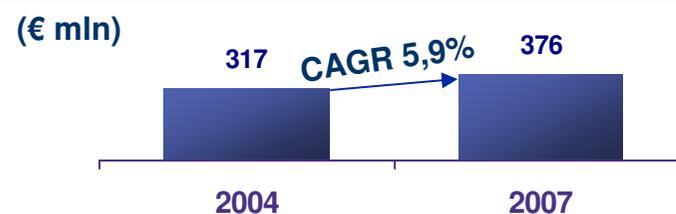
PBZ - Croazia

Principali azioni

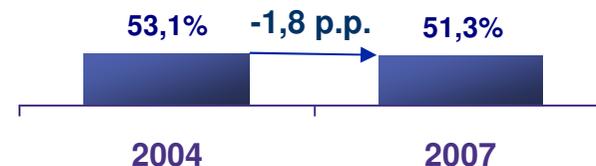
- **Ulteriore sviluppo del business Retail (~130.000 nuovi clienti)**
 - Introduzione di nuovi servizi/prodotti (mutui, credito al consumo, bancassurance)
 - Apertura di 20 nuove filiali
 - Evoluzione dei canali diretti (internet banking e sistemi di mobile-pay)
- **Ulteriore sviluppo del business Corporate**
 - Lancio di nuovi prodotti (corporate derivatives, conti correnti)
 - Crescita del factoring
 - Evoluzione dell'internet banking
- **Creazione di un "Centro di eccellenza" per la gestione di carte di credito al servizio delle Banche in Europa Centro Orientale**

Principali obiettivi

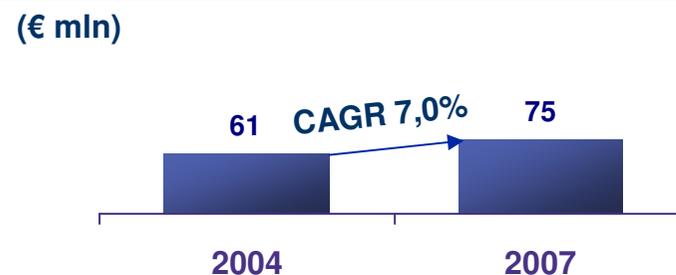
Proventi operativi netti



Cost/Income



EVA®



Divisione Corporate

Leva sulla nuova organizzazione commerciale

Aree di Business

Prodotti



- Commercial Banking
- Investment Banking
- Finanza Strutturata
- M&A
- ECM/DCM⁽¹⁾
- Capital Markets
- Caboto**
- Factoring
- Intesa**
MEDIOFACTURING
- Servizi Esattoriali
- ETR.**
ESATRI
ESIT

Canali Distributivi

Rete Domestica	Rete Internazionale		Servizi On-Line
48 Centri Corporate	6 Filiali Estere 14 Uffici di Rappresentanza	3 Controllate specializzate nel Corporate Banking	Corporate Banking
		Banca Intesa Société Européenne de Banque Intesa Bank Ireland plc	

Dati al 31 dicembre 2004

(1) ECM = Equity Capital Market; DCM = Debt Capital Market

Divisione Corporate

Principali obiettivi

(€ mln)

	2004	2007	CAGR
Proventi operativi netti	1.823	2.351	8,9%
Oneri operativi	(823)	(853)	1,2%
Risultato gestione operativa	1.000	1.498	14,4%
Cost/Income	45,1%	36,3%	-
Risultato pre-tasse⁽¹⁾	750	1.276	19,4%
Capitale allocato⁽²⁾ (€ mld)	3,0	3,6	6,1%
ROE pre-tasse⁽³⁾	25,3%	35,9%	-
EVA[®]	220	531	34,2%

(1) Risultato corrente al lordo delle imposte

(2) Capitale allocato = 6% RWA

(3) Risultato corrente al lordo delle imposte/Capitale allocato

Divisione Corporate

Priorità strategiche e principali azioni

Valorizzazione del portafoglio clienti

- Rafforzamento del modello di “Banca di Relazione” (basato sulla centralità del cliente e sul Relationship Manager unico)
- Rilancio del Mid Corporate e ulteriore rafforzamento del Large Corporate
- Creazione di una banca dedicata a Stato e Infrastrutture
- Eccellenza nel cross-selling attraverso una migliore azione di squadra tra relazioni e prodotto

Rafforzamento dei prodotti strategici

- Rafforzamento della capacità di origination ed execution nell’Investment Banking con un’offerta integrata sull’intera gamma prodotti
- Sviluppo della Finanza Strutturata
- Rafforzamento dei prodotti di Capital Markets guidato dalle esigenze dei clienti, specialmente per Corporate e Financial Institutions
- Creazione di un’offerta integrata Securities Services – Fund Administration

Controllo e gestione dei rischi

- Allineamento tempestivo ai requisiti Basilea II
- Rafforzamento della gestione commerciale basata sul rischio

Sviluppo capitale umano

- Sviluppo del capitale intellettuale, professionale e manageriale
- Integrazione orizzontale delle competenze all’interno della Divisione
- Introduzione di un nuovo sistema incentivante

Supporto allo sviluppo del Paese

- Sviluppo delle attività di Financial Restructuring
- Lancio di fondi specializzati di Private Equity e di Mezzanino

Divisione Corporate

Mid Corporate

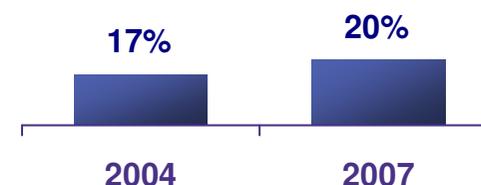
Principali azioni

- **Gestione differenziata per sotto-segmento**
 - Clienti Prioritari: incremento della penetrazione degli impieghi, forte spinta ai prodotti di Investment Banking
 - Clienti Standard: focus sui servizi di Commercial Banking mantenendo un elevato livello di servizio
 - Altri Clienti: gestione selettiva con progressiva diminuzione degli impieghi e/o repricing
- **Riduzione del profilo di rischio del portafoglio clienti**
 - Allargamento a tutti i clienti delle metodologie per la segmentazione della clientela basate sul rischio
 - Diffusione capillare di metodi e strumenti per il risk-based pricing
 - Assegnazione di obiettivi di PD media del portafoglio ai Relationship Managers
- **Rilancio della Rete Commerciale**
 - Creazione di un'unità dedicata all'origination dei prodotti di Investment Banking
 - Introduzione di processi di Pianificazione Commerciale specifici ed integrati con le altre società del Gruppo
 - Incremento del livello di meritocrazia e del legame del sistema di incentivazione con i risultati
- **Ulteriore spinta commerciale o sviluppo dei prodotti chiave**
 - Servizi Transazionali
 - Trade Finance
 - Investment Banking (Finanza Strutturata, M&A-Mid Corporate)
 - Prodotti per la gestione del rischio

Principali obiettivi

Share of wallet impieghi

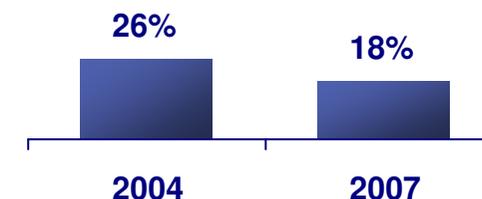
Clienti Prioritari



Clienti Standard



Altri clienti



Divisione Corporate

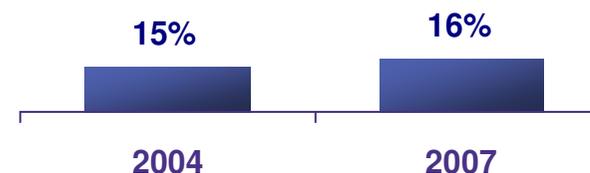
Large Corporate

Principali Azioni

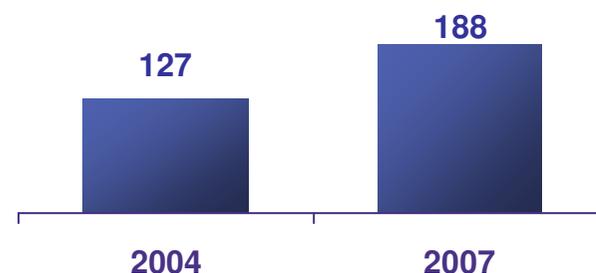
- **Ulteriore rafforzamento del modello di relazione**
 - Eccellenza nel servizio al cliente
 - Gestione pro-attiva della clientela (specialmente su prodotti di Investment Banking)
- **Incremento della penetrazione degli impieghi sui clienti strategici, selezionati in base al profilo di rischio**
- **Ulteriore riduzione delle relazioni non strategiche con i Corporate esteri**
- **Forte sviluppo dei prodotti ad alto valore aggiunto**
 - Capital Markets
 - Finanza Strutturata

Principali Obiettivi

Share of wallet impieghi



Numero di Gruppi clienti serviti con prodotti di Capital markets



Divisione Corporate Financial Institutions

Principali Azioni

- Focus sul cross-selling con clienti di fascia media sui prodotti di
 - Capital Markets
 - Finanza Strutturata
- Sviluppo di una offerta integrata di Securities Services – Funds Administration
- Adeguamento prodotti in ottica di Basilea II (es. cartolarizzazioni, derivati sul credito)

Principali Obiettivi

Clienti serviti con Securities Services

Banche

11%

15%

2004

2007

Altri

16%

23%

2004

2007

Divisione Corporate Capital Markets

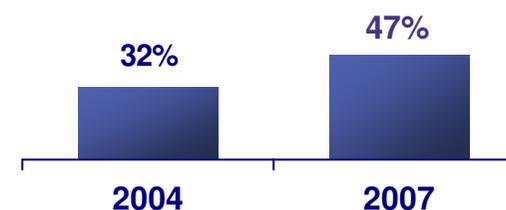
Principali Azioni

- **Miglioramento dell'integrazione con la rete commerciale del Gruppo**
 - Financial Institutions: da logica di "prodotto" a un approccio basato sulla relazione
 - Large Corporate: sviluppo del potenziale dei clienti chiave sui prodotti transazionali
 - Mid Corporate: focus sui clienti "prioritari" tramite un modello di servizio dedicato
 - SMEs: miglioramento del livello di servizio e del coordinamento tra gli specialisti prodotto e la distribuzione
- **Introduzione di nuovi meccanismi per la diffusione delle competenze alle banche del Gruppo nell'Europa Centro Orientale**
- **Sviluppo della clientela banche (es. prodotti strutturati, canali elettronici)**
- **Rafforzamento delle capacità di innovazione del prodotto**

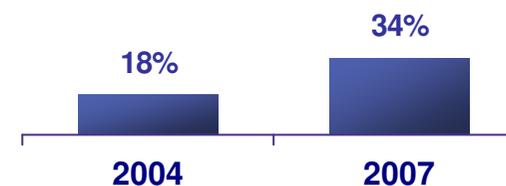
Principali obiettivi

Penetrazione clientela

Large
Corporate



Mid
Corporate



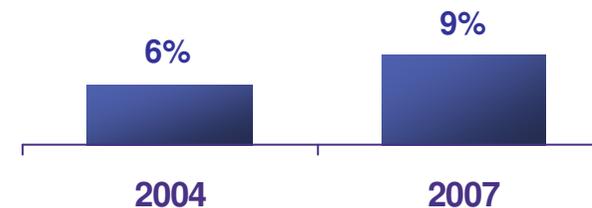
Divisione Corporate Investment Banking

Principali Azioni

- Sviluppo di un'offerta integrata su differenti prodotti (es. dall'M&A all'Acquisition Finance, all'IPO)
- Creazione di un nuovo desk dedicato all'origination dei prodotti di Investment Banking, a supporto dei Relationship Manager
- Ulteriore sviluppo della Finanza Strutturata
 - Incremento della capacità di Underwriting
 - Sviluppo attività con Mid Corporate
- Sviluppo delle attività di M&A con focus sul segmento Mid Corporate
- Leva sulle relazioni della banca per rafforzare le attività di ECM/DCM⁽¹⁾ (Mid e Large Corporate)

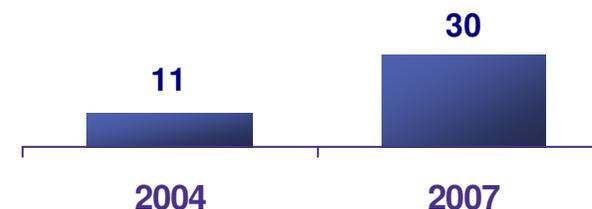
Principali Obiettivi

Quota di underwriting Italia



Ricavi attività di ECM/DCM⁽¹⁾

(€ mln)



(1) ECM = Equity Capital Market; DCM = Debt Capital Market

Divisione Corporate

Strategia per le attività del settore Stato e Infrastrutture

Principali Azioni

Clienti Italia

- Allargamento della base clienti, sia sul fronte della Pubblica Amministrazione Locale, sia su Corporate che svolgono attività di carattere infrastrutturale (General Contractor)

Prodotti

- Forte crescita degli impieghi con mantenimento dell'attuale rapporto Commissioni nette / Proventi operativi netti (maggiore penetrazione della clientela e cross selling)

Mercati Esteri

- Forte spinta per Public e Project Finance nei paesi Europei in cui il Gruppo è presente
- Leva sulle competenze acquisite per lo sviluppo di nuove opportunità "tattiche" in altri paesi Europei

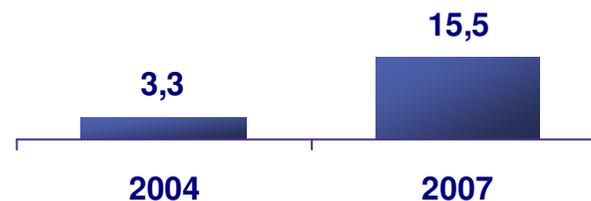
Attività

- Presidio di tutta la catena del valore, in particolare sulle attività di funding e gestione del portafoglio degli asset

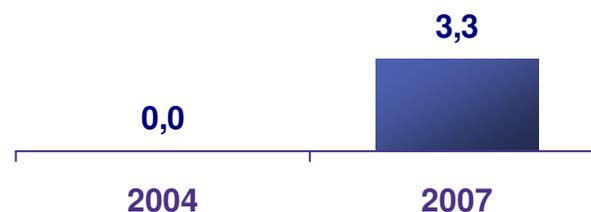
Principali Obiettivi

Impieghi

Stato e Infrastrutture: Italia (€ mld)



Stato e Infrastrutture: estero (€ mld)



Creazione di una Banca dedicata a Stato e Infrastrutture

Razionale per la creazione della Banca	Missione
Centro di eccellenza	<ul style="list-style-type: none">■ Affermarsi come una realtà dedicata in grado di contribuire in modo efficace ed efficiente allo sviluppo del Paese, rafforzando la partnership pubblico-privato
Focus Manageriale	
Visibilità	
Flessibilità	

- **Creazione di un centro di eccellenza del Public Finance in Italia**
- **Gestione specializzata dei rischi caratteristici di un portafoglio di asset pubblici**

- **Possibilità di contribuire alla realizzazione di un “progetto” di grande rilevanza anche per lo sviluppo del Paese**
- **Maggiore attenzione ai fattori che differenziano in modo significativo il business del Public Finance (es.: spread molto contenuti, volumi elevati, gestione dinamica degli asset)**

- **Elevata visibilità di un player specializzato su Stato e Infrastrutture pubbliche**
- **Rilevanza istituzionale di un brand indipendente e specifico**

- **Opportunità di stringere alleanze strategiche**
- **Incremento della flessibilità e della rapidità di adattamento, facendo leva sulle ridotte dimensioni**
- **Capacità di proporsi all'estero a supporto dello sviluppo di grandi progetti infrastrutturali e dell'espansione delle aziende italiane**

Agenda

1 Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2 Confermata la strategia

➔ 3 **Piano d'azione**

■ Crescere in modo sostenibile

➔ ■ **Mantenere una forte disciplina sui costi**

■ Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

4 Banca Intesa partner nella crescita

Mantenere una forte disciplina sui costi

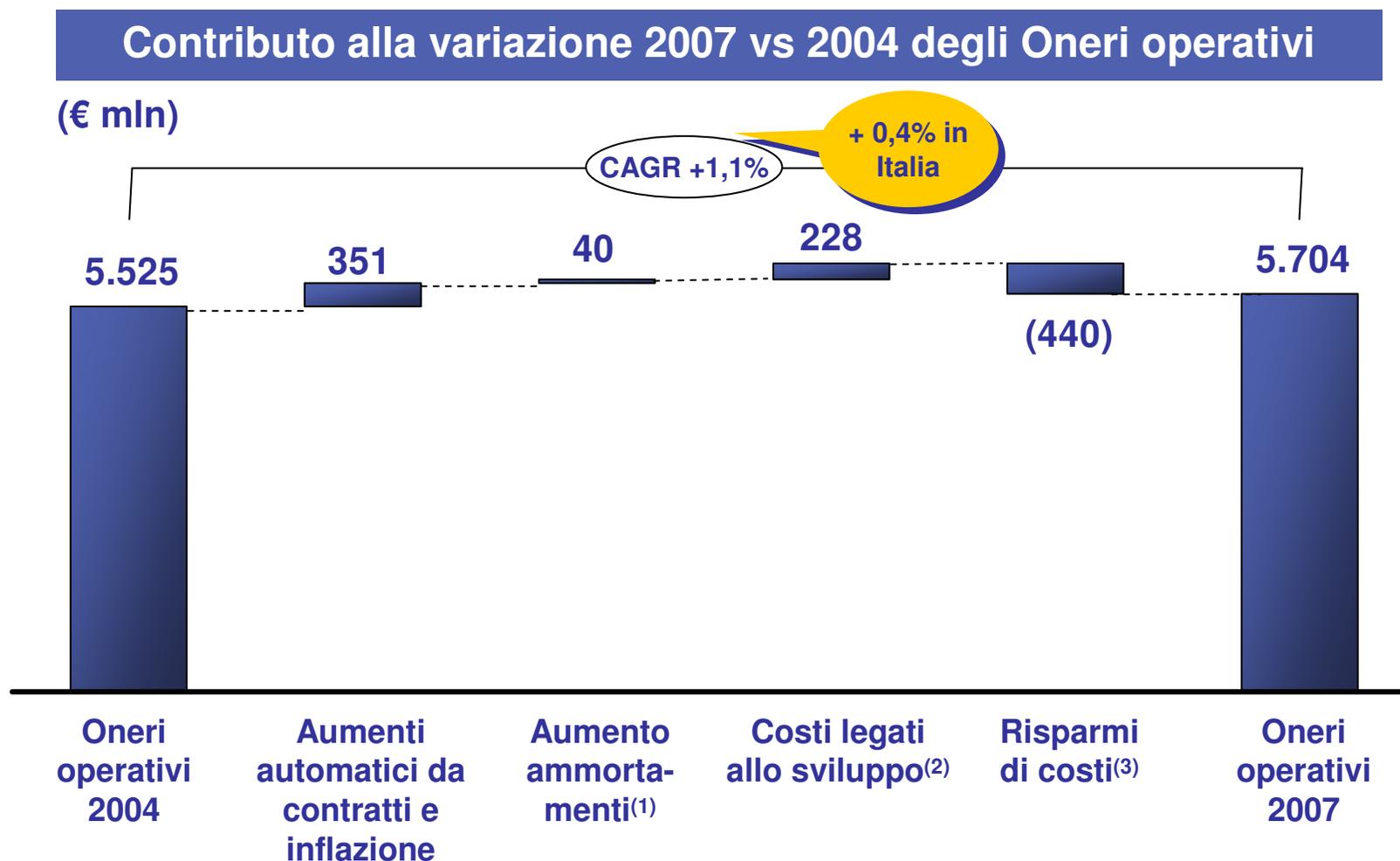
Cost/Income al 50%

Per poter crescere in un mercato così difficile è necessario avere una struttura di costi equilibrata e competitiva. Il Piano d'Impresa 2005-2007

- **Si pone un obiettivo di Cost/Income al 50%**
- **Si propone di incrementare i costi legati allo sviluppo**
- **Si propone di compensare gli aumenti “automatici” da contratti ed inflazione con specifici progetti di riduzione dei costi e di recupero di efficienza**

Mantenere una forte disciplina sui costi

Principali obiettivi di Gruppo



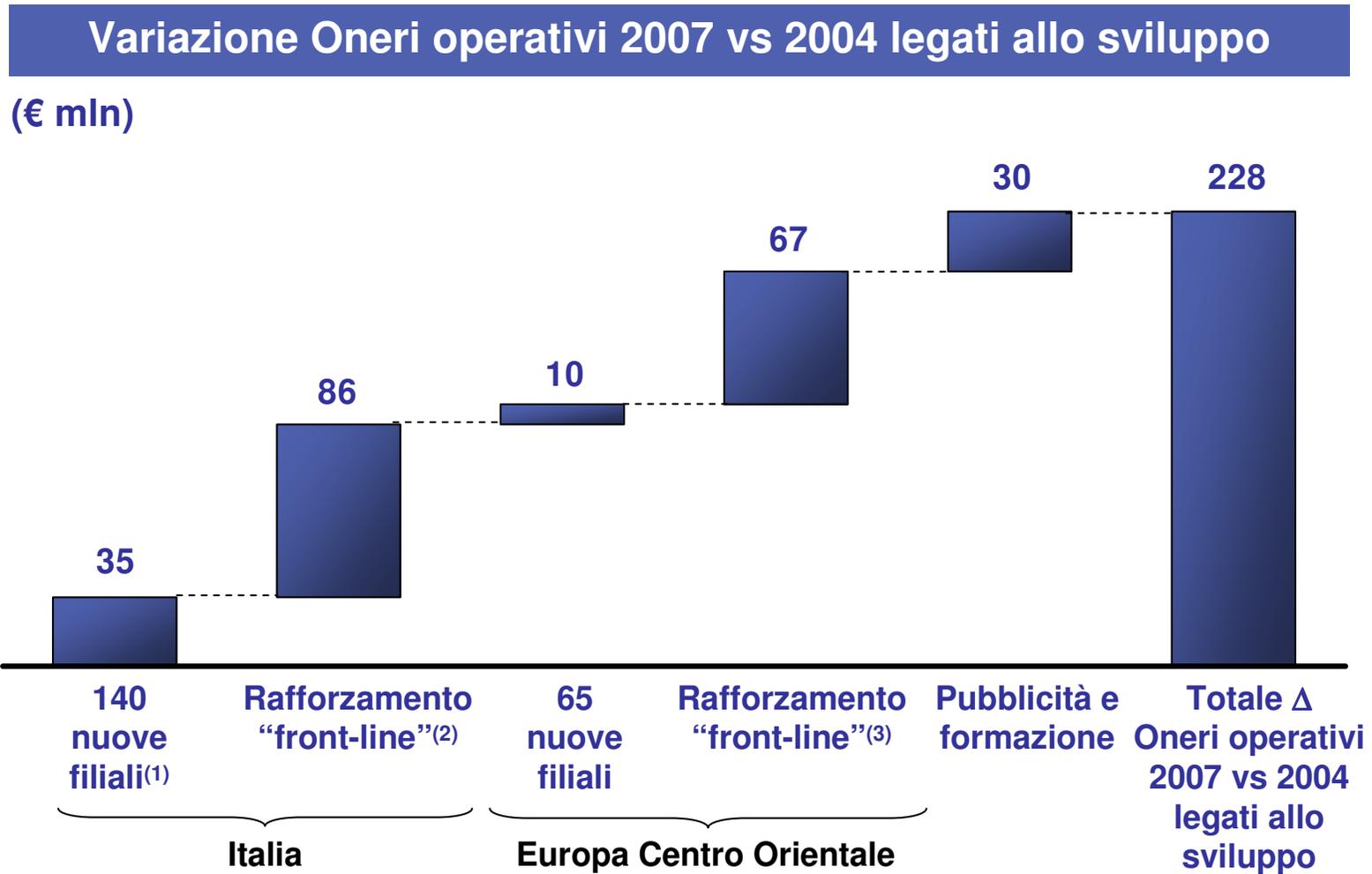
(1) Esclusi €81mln di minori ammortamenti ICT

(2) Compresi €84mln di costi figurativi per efficientamento Back Office/Strutture Centrali con trasferimento del personale al front-office

(3) Compresi €84mln di costi figurativi per efficientamento Back Office/Strutture Centrali con trasferimento del personale al front-office e €81mln di minori ammortamenti ICT

Mantenere una forte disciplina sui costi

Aumenteranno i costi legati allo sviluppo



(1) Al netto di 30 accorpamenti

(2) Di cui €48mln di costi figurativi per rafforzamento front-line tramite efficientamento back office

(3) Di cui €36mln di costi figurativi per rafforzamento front-line tramite efficientamento Strutture Centrali

Mantenere una forte disciplina sui costi

Risparmi di costi

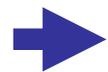
Azioni chiave	Risparmi 2007 vs 2004
Razionalizzazione ICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rafforzamento coordinamento, razionalizzazione e semplificazione dell'ICT a livello di Gruppo ■ Miglioramento sistemi di decisione/valutazione progetti ■ Estensione best practice nella gestione degli acquisti
Recupero da Back-office	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centralizzazione dei back-office di filiale in 11 poli ■ Ridisegno/semplificazione dei principali processi (17 processi con ~12.000 FTE coinvolti)
Recupero da strutture centrali	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminazione di attività duplicate nelle funzioni di governo e di business ■ Implementazione di strumenti e metodologie per il miglioramento continuo della produttività delle funzioni di governo
Altri risparmi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riduzione spese gestione immobili, acquisti e consulenze ■ Altri interventi
<hr/> <p style="text-align: right;">~€440mln</p>	

FTE = Full Time Equivalent

Agenda

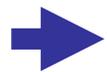
1 Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2 Confermata la strategia



3 Piano d'azione

- Crescere in modo sostenibile
- Mantenere una forte disciplina sui costi



■ Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

4 Banca Intesa partner nella crescita

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

- **Ci siamo dotati dei migliori strumenti di gestione del rischio e del valore legato al rischio (piattaforma di Global Risk Management con copertura dei rischi di credito, mercato e operativo)**
- **Abbiamo introdotto ad ogni livello una vera e propria cultura del rischio e della gestione del valore legato al rischio**
 - Integrando i processi di pianificazione, controllo e gestione con metriche di rischio/rendimento
 - Allineando ad esse il sistema degli incentivi per il management
 - Centralizzando il governo del profilo rischio/rendimento del Gruppo
 - Accelerando un intenso programma di formazione
- **Abbiamo rafforzato ulteriormente le strutture dedicate ai controlli (Direzione Auditing Interno e Comitato per il Controllo Interno) e stiamo completando il progetto “compliance” che attraversa l'intera struttura organizzativa**

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Principali obiettivi di Gruppo

		2004	2004 post Nextra e IGC	2007
Rischio di credito	■ Nuove Sofferenze/Crediti	0,8%	0,8%	0,6%
	■ Nuovi Incagli/Crediti	1,7%	1,8%	1,2%
	■ Sofferenze nette/Crediti	1,9%	0,6%	0,9%
	■ Incagli netti/Crediti	2,3%	2,4%	2,2%
	■ % Investment grade impieghi ⁽¹⁾	60%	60%	64%
	■ % Investment grade impieghi Corporate ⁽²⁾	52%	52%	56%
	■ RWA per rischio di credito (€ mld) ⁽³⁾	163	161	197
Rischio di mercato	■ Capitale allocato per rischio di mercato (€ mld)	1,5		1,4
Rischio operativo	■ Capitale allocato per rischio operativo (€ mld)	1,2		1,1

(1) Crediti verso clientela (Banca Intesa)

(2) Large Corporate, Mid Corporate, Imprese, Piccole Imprese e Small Business

(3) Basilea I

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Tutte le Divisioni hanno precisi obiettivi di creazione di valore

		Divisione Rete	Divisione Banche Italia	Divisione Banche Estero	Divisione Corporate	Strutture Centrali/Altro	Gruppo
2004	RWA (€ mld)	77	24	14	49	16	180
	COE ⁽¹⁾	9,9%	9,9%	13,0%	11,6%	11,2%	10,6%
	Value Yield ⁽²⁾	12,6%	10,3%	9,9%	7,4%	n.s.	4,5%
2007	RWA (€ mld)	94	27	17	59	17	214
	COE ⁽¹⁾	9,5%	9,5%	11,9%	10,2%	10,0%	9,8%
	Value Yield ⁽²⁾	20%	15%	20%	15%	n.s.	8%

(1) COE = Costo del Capitale

(2) EVA®/Capitale allocato

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Migliorare il profilo di rischio complessivo: principali azioni

Rischio di credito

- Migliorare la composizione del portafoglio crediti in bonis e la creazione di valore, anche attraverso l'implementazione di strategie di EVA[®]-adjusted pricing e un'ulteriore riduzione della concentrazione del portafoglio crediti

Rischio di mercato

- Rafforzamento delle piattaforme interne di Risk Management (Algo-Suite[™] e Intesa Suite)
- Mantenimento di uno stretto controllo a livello di desk

Rischio operativo

- Finalizzazione e validazione modello interno (OpVaR)
- Implementazione di progetti di riduzione dei rischi: Business Continuity Management, disaster recovery, security management, ridisegno dei processi

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Strumenti di Global Risk Management migliorati e integrati nei sistemi di Value Management

Strumenti di Global Risk Management

- **Rischio di credito:** validazione del modello IRB advanced; implementazione di capitale assorbito (Basilea I e II), PD, LGD, EAD, miglioramento della capacità previsionale (Rating e Radar⁽¹⁾ per tutti i segmenti di clientela aziende e Credit Scoring per il segmento Famiglie) e ALM del credito
- **Rischio di mercato:** rafforzamento del modello interno
- **Rischio operativo:** finalizzazione e validazione del modello interno (OpVaR)

Rischio, risultati economici e EVA[®] a livello di BU/desk/cliente

- **Risultati economici, capitale assorbito e valore creato da ciascuna Business Unit/desk/cliente** disponibili per la front-line
- **Processi di pianificazione, budgeting e controllo basati su metriche integrate di rischio/rendimento**

Strumenti di simulazione della strategia di business

- **Strumenti di simulazione dell'impatto delle strategie di business su**
 - Creazione di valore
 - Capitale assorbito
 - Rischio (PD, LGD, EAD, rischio di mercato, rischio operativo)

EVA[®] adjusted pricing (credito)

- **Calcolo break-even spread per la creazione di valore (per cliente)**

(1) Radar è uno strumento di valutazione del rischio di breve termine basato sulle seguenti metriche: ritardo nei pagamenti, trend di business, posizione finanziaria

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Strumenti di Risk e Value Management integrati: risultati economici, capitale assorbito, EVA® per cliente

ILLUSTRATIVO

Value Based Management - Microsoft Internet Explorer fornito da Banca Intesa

Indietro - Cerca - Cartelle - Preferiti - Multimedia

VBM Banca Intesa 11:05:34 AM 17/6/2005

INFORMAZIONI
 REPORT VBM
 CORPORATE
 CLIENTE
 BASILEA 2

Nascondi menu

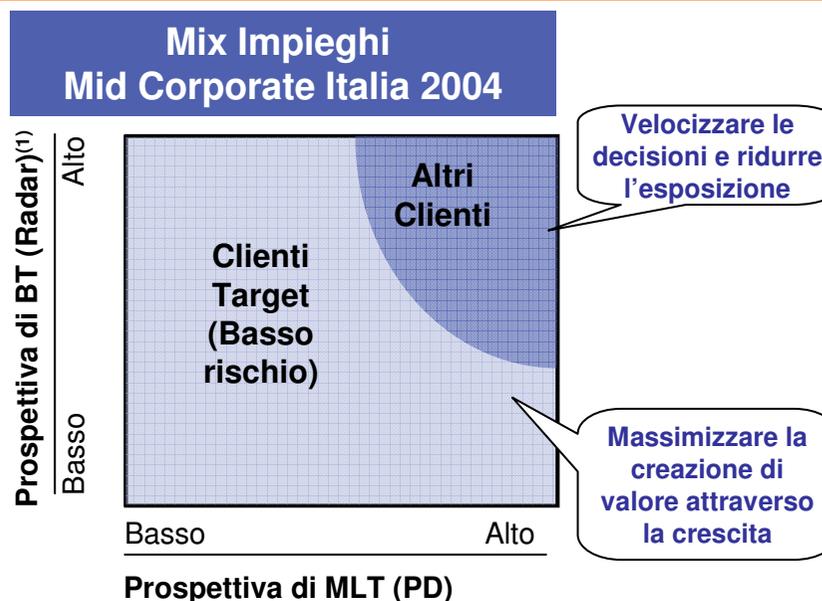
Periodo	2004/12	CON INFRAGRUPPO	Tabulato :	VBM01
Rete	Banca Intesa	DATI PROVISORI		17/06/2005
dato relativo a: Cliente 123456789 – MARIO ROSSI		Valori espressi in euro	PD Media Ponderata:	0,48%

	Volume		Tasso Economico	Spread	Contribuzione	BASILEA I			BASILEA II					
	Saldo Contabile	Volume medio del mese				Rwa medio mese	Rwa medio progressivo	Rwa contabile	PD media	Rwa Medio mese basilea 2	Rwa Medio Progressivo basilea 2	Rwa Contabile basilea 2		
TOTALE IMPIEGHI	303.427	298.926	247.092	6,4	15.841	4,3	10.612	297.511	244.559	303.427				
TOTALE ATTIVO	303.427	298.926	247.092	6,4	16.210	4,3	10.981	297.511	244.559	303.427				
TOTALE RACCOLTA DIRETTA		11.242	12.889	0,5	-64	1,6	209							
TOTALE PASSIVO		15.276	16.147	0,5	-64	1,6	278							
MARGINE DI INTERESSE					11.259		11.259							
COMMISSIONI NETTE		1					763							
MARGINE DA SERVIZI							763							
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE							12.023							
TOTALE COSTI							-3.204							
UTILE LORDO							8.819							
UTILE NETTO							5.534							
COSTO DEL CAPITALE (%)				10										
TOTALE RWA CONTABILE	303.427							297.511	244.559	303.427	0,48%	258.142	212.197	263.275
CAPITALE ASSORBITO								17.851	14.674	18.206	0,48%	15.489	12.732	15.797
EVA								4.002	4.275	3.971	0,48%	4.195	4.481	4.163

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione di capitale

Miglioramento del profilo di rischio complessivo: focus sui clienti Target (basso rischio)

ILLUSTRATIVO

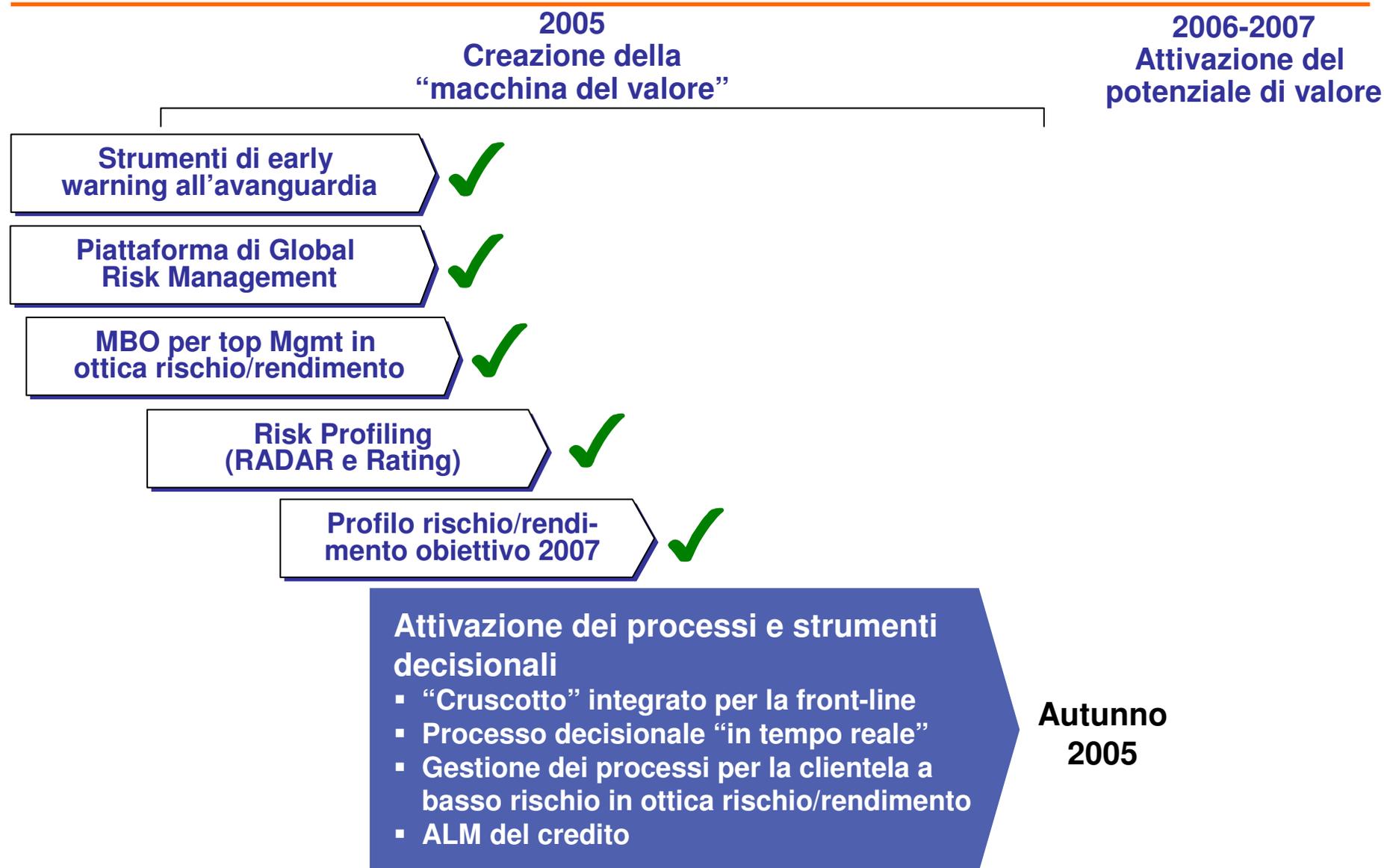


Mix Impieghi Mid Corporate Italia-clienti Target (Basso rischio)					
		2004		2007	
		EVA [®] Negativo	EVA [®] Positivo	EVA [®] Negativo	EVA [®] Positivo
Share of Wallet Alto		37%	29%	7%	71%
Share of Wallet Basso		18%	16%	3%	19%

(1) Radar è uno strumento di valutazione del rischio di breve termine basato sulle seguenti metriche: ritardo nei pagamenti, trend di business, posizione finanziaria

Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale

Roadmap per la creazione del valore



Agenda

1

Fare di Banca Intesa una delle migliori banche europee

2

Confermata la strategia

3

Piano d'azione

- Crescere in modo sostenibile
- Mantenere una forte disciplina sui costi
- Ottimizzare la gestione del rischio e l'allocazione del capitale



4

Banca Intesa partner nella crescita

Banca Intesa partner nella crescita per tutti gli stakeholder

Azionisti

- Crescita della remunerazione del capitale attraverso maggiori dividendi e aumento della capitalizzazione di borsa

Clienti

- Sviluppo di relazioni di lungo periodo basate sulla conoscenza, sul rispetto, sulla trasparenza e sulla soddisfazione reciproca

Dipendenti

- Offerta a tutti i collaboratori di opportunità di crescita professionale in un ambiente stimolante e meritocratico, con regole trasparenti

Società e Ambiente

- Supporto alla crescita e allo sviluppo dei Paesi in cui il Gruppo opera, primo fra tutti l'Italia
- Promozione e supporto allo sviluppo delle infrastrutture
- Contributo allo sviluppo della società attraverso l'accesso al credito per i gruppi sociali che hanno difficoltà di ascolto (es. studenti, immigrati, imprese sociali)
- Avvio di iniziative sociali e culturali per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del Paese
- Responsabilità verso l'ambiente e le risorse naturali

Contribuire a riavviare lo sviluppo economico

Innovazione

- **Es. IntesaNova**
- **Es. Sportello delle imprese a Bruxelles per programmi di Innovazione e Ricerca**

Internazionalizzazione

- **Es. IntesaExport**
- **Es. Rete di supporto sui principali mercati**

Crescita dimensionale e patrimonializzazione delle imprese

- **Es. Private Equity**
- **Es. Fondo Mezzanino**

Sostegno ai rilanci aziendali

- **Es. Ruolo primario in numerosi turnaround di successo**

CSR come modo di essere

Corporate Social Responsibility



- Creazione della struttura di Corporate Social Responsibility (CSR) dedicata a strategia, coordinamento e relazione con gli stakeholder
- Introduzione del modello di gestione della CSR
- Elaborazione del Codice Etico e delle Linee guida di CSR
- Adesione alle principali iniziative e protocolli CSR a livello internazionale (Global Compact, UNEP-FI, Equator Principles, etc)
- Quotazione nei principali indici di sostenibilità: DJ sustainability index, FTSE 4 Good , ...
- Comunicazione delle specifiche politiche e iniziative di CSR per le diverse tipologie di stakeholder
- Introduzione degli obiettivi di CSR nel sistema incentivante
- Bilancio di sostenibilità

Banca Intesa una delle migliori banche europee



**Piano
d'Impresa
2005-2007**

- | | |
|---------------------|--|
| ■ Clienti | ~€40mld di crescita del credito |
| ■ Dipendenti | ~€10mld di retribuzioni |
| ■ Fornitori | ~€6mld di acquisti |
| ■ Azionisti | ~€5mld di dividendi |
| ■ Stato | ~€4mld di imposte, tasse e contributi sociali |