

COMUNICATO STAMPA

INTESA SANPAOLO: PIANO DI IMPRESA 2014-2017

IL NUOVO PIANO DI IMPRESA DI INTESA SANPAOLO PREVEDE UNA SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE CON: 11,8% DI ROTE, 10% DI ROE E € 4,5 MLD DI UTILE NETTO NEL 2017, CIRCA € 10 MLD DI DIVIDENDI CASH COMPLESSIVI NEL 2014-2017, 12,2% DI *COMMON EQUITY RATIO* NEL 2017.

NEL 2017 IL RENDIMENTO DEL CAPITALE SARA' SUPERIORE AL COSTO DEL CAPITALE PER IL GRUPPO E PER CIASCUNA *BUSINESS UNIT*.

IL PIANO SCATURISCE DAL COINVOLGIMENTO DI TUTTA LA BANCA E INTERVIENE SU TUTTE LE LEVE GESTIONALI (RICAVI, COSTI, RISCHIO, CAPITALE E LIQUIDITA').

IL *BUSINESS-MIX* RISULTA PRINCIPALMENTE FOCALIZZATO SULLE COMMISSIONI, AL FINE DI POTER FRONTEGGIARE ANCHE SCENARI PROLUNGATI DI BASSI TASSI DI INTERESSE.

L'AUMENTO DELLA REDDITIVITA' SARA' ASSICURATO, MANTENENDO UN BASSO PROFILO DI RISCHIO, GRAZIE AI NUOVI MOTORI DI CRESCITA (*NEW GROWTH BANK*) E ALLA MIGLIORE VALORIZZAZIONE DEL *BUSINESS* ESISTENTE (*CORE GROWTH BANK*).

E' PREVISTO UN UTILIZZO EFFICIENTE DEL CAPITALE E DELLA LIQUIDITA' (*CAPITAL LIGHT BANK*).

LE PERSONE E GLI INVESTIMENTI SONO INDIVIDUATI COME FATTORI ABILITANTI.

IL RILEVANTE CAPITALE IN ECCESSO E I *BUSINESS* CON SCALA EUROPEA A ELEVATO POTENZIALE DI CRESCITA / ELEVATO VALORE PERMETTONO UN'AMPIA FLESSIBILITA' STRATEGICA.

- **FORTE CRESCITA DELLA REDDITIVITA', SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE PER GLI AZIONISTI:**
 - ROTE⁽¹⁾ IN AUMENTO ALL' 11,8% NEL 2017 DAL 3,4% NEL 2013
 - ROE⁽²⁾ IN AUMENTO AL 10% NEL 2017 DAL 2,9% NEL 2013
 - UTILE NETTO IN AUMENTO A € 4,5 MLD NEL 2017 DA € 1,2 MLD NEL 2013⁽³⁾
 - CIRCA € 10 MLD DI DIVIDENDI CASH COMPLESSIVI PER IL 2014-2017⁽⁴⁾:
€ 1 MLD PER IL 2014, € 2 MLD PER IL 2015, € 3 MLD PER IL 2016, € 4 MLD PER IL 2017
 - 12,2% DI COMMON EQUITY RATIO⁽⁵⁾ NEL 2017
 - CAPITALE IN ECCESSO UTILIZZABILE PER ULTERIORI DISTRIBUZIONI DAL 2016-2017:
CIRCA € 8 MLD CON UN 9,5% DI COMMON EQUITY RATIO⁽⁶⁾
- **SOLIDA GENERAZIONE DI RICAVI:**
 - PROVENTI OPERATIVI NETTI IN AUMENTO A € 19,2 MLD NEL 2017 DA € 16,3 MLD NEL 2013 (+4,1% CAGR⁽⁷⁾)
 - INTERESSI NETTI IN AUMENTO A € 9 MLD NEL 2017 DA € 8,1 MLD NEL 2013 (+2,6% CAGR)
 - COMMISIONI NETTE IN AUMENTO A € 8,2 MLD NEL 2017 DA € 6,1 MLD NEL 2013 (+7,4% CAGR)
- **GOVERNO CONTINUO DEI COSTI:**
 - COST/INCOME IN MIGLIORAMENTO AL 46,1% NEL 2017 DAL 51,3% NEL 2013 (-5,2 pp)
 - CIRCA € 800 MLN DI RISPARMI
 - +1,4% CAGR DEGLI ONERI OPERATIVI, AUMENTO DOVUTO AI COSTI PER LA CRESCITA
- **GESTIONE DINAMICA DEL CREDITO E DEI RISCHI:**
 - RETTIFICHE NETTE SU CREDITI IN CALO A € 3 MLD NEL 2017 DA € 7,1 MLD NEL 2013 (€ -4,1 MLD)
 - COSTO DEL RISCHIO IN CALO A 80 pb NEL 2017 DA 207 pb NEL 2013 (-127 pb)
 - FLUSSO LORDO DI NUOVI CREDITI DETERIORATI PROVENIENTE DA CREDITI IN BONIS IN CALO A € 8,2 MLD NEL 2017 DA € 15,6 MLD NEL 2013 (-47%)
 - I CREDITI A CLIENTELA⁽⁸⁾ SALGONO A € 369 MLD NEL 2017 DA € 322 MLD NEL 2013 (+3,5% CAGR)
- **SIGNIFICATIVI INVESTIMENTI:**
 - € 5 MLD DI INVESTIMENTI CUMULATI NEL 2014-2017:
 - € 2,9 MLD PER LA CRESCITA
 - € 1,2 MLD PER L'EFFICIENZA
 - € 0,9 MLD PER LA GESTIONE DEL CREDITO E DEI RISCHI
 - CAPACITA' IN ECCESSO (CIRCA 4.500 PERSONE) RIASSORBIBILE SU NUOVE INIZIATIVE
 - CIRCA 5 MLN DI GIORNI DI FORMAZIONE CUMULATI NEL 2014-2017

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

(2) ROE: risultato netto (pre rettifiche su avviamento / altre attività immateriali) / patrimonio netto (escluso risultato netto)

(3) Escludendo le rettifiche su avviamento e altre attività intangibili

(4) Subordinatamente ai requisiti regolamentari

(5) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish Compromise* (13pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(6) Requisito del 9,5% richiesto dalla normativa Basilea 3 per le banche *Global SIFI* (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer Global SIFI* attuale).

(7) CAGR: tasso di crescita medio annuo composto

(8) Escludendo i crediti alla clientela appartenenti alla *Capital Light Bank*

DATI DI SINTESI AL 2017:

COEFFICIENTI PATRIMONIALI:	12,2% DI COMMON EQUITY RATIO ⁽⁹⁾	
PROVENTI OPERATIVI NETTI:	+4,1%⁽¹⁰⁾	A € 19,2 MLD DA € 16,3 MLD DEL 2013
ONERI OPERATIVI:	+1,4%⁽¹⁰⁾	A € 8,8 MLD DA € 8,4 MLD DEL 2013
RISULTATO GESTIONE OPERATIVA:	+6,8%⁽¹⁰⁾	A € 10,3 MLD DA € 7,9 MLD DEL 2013
RISULTATO CORRENTE LORDO IMPOSTE:	+29,6%⁽¹⁰⁾	A € 7 MLD DA € 2,5 MLD DEL 2013
RISULTATO NETTO:	+38,3%⁽¹⁰⁾	A € 4,5 MLD DA € 1,2 MLD DEL 2013 ⁽¹¹⁾

CREAZIONE DI VALORE PER TUTTI GLI STAKEHOLDER, OLTRE € 200 MLD DI CONTRIBUTO ALL'ECONOMIA: (TOTALE 2014-2017)

AZIONISTI:	DIVIDENDI CASH PER CIRCA € 10 MLD ⁽¹²⁾	•CIRCA € 10 MLD DISPONIBILI PER CONSUMI/INVESTIMENTI
FAMIGLIE E IMPRESE:	NUOVO CREDITO A MEDIO-LUNGO TERMINE EROGATO ALL'ECONOMIA REALE PER CIRCA € 170 MLD	•CIRCA 350.000 NUOVI INVESTIMENTI FINANZIATI •CRESCITA DEI CREDITI BEN SUPERIORE ALLA CRESCITA DEL PIL
DIPENDENTI:	SPESE DEL PERSONALE PER CIRCA € 21 MLD INVESTIMENTI IN FORMAZIONE PER CIRCA € 1 MLD	•OLTRE 90.000 FAMIGLIE •CAPACITÀ PRODUTTIVA IN ECCESSO RIASSORBIBILE •CIRCA 5 MLN GIORNI DI FORMAZIONE
FORNITORI:	ACQUISTI E INVESTIMENTI PER CIRCA € 10 MLD	•OLTRE 40.000 FAMIGLIE
SETTORE PUBBLICO:	IMPOSTE ⁽¹³⁾ PER CIRCA € 10 MLD	•IMPORTO PARAGONABILE A UNA LEGGE DI STABILITÀ
TERZO SETTORE:	NUOVO CREDITO A MEDIO-LUNGO TERMINE A SUPPORTO DI IMPRESE SOCIALI PER CIRCA € 1,2 MLD	•BANCA PROSSIMA, PRIMA NEI FINANZIAMENTI AL TERZO SETTORE IN ITALIA

(9) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish Compromise* (13pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(10) CAGR 2013-2017 (tasso di crescita medio annuo composto)

(11) Escludendo le rettifiche su avviamento e altre attività intangibili

(12) Non sono incluse eventuali ulteriori distribuzioni di capitale che potranno essere possibili in base all'evoluzione regolamentare

(13) Dirette e indirette

Torino, Milano, 28 marzo 2014 – Il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza di Intesa Sanpaolo, riunitisi ieri, hanno approvato - secondo le rispettive competenze - il Piano di Impresa 2014-2017 del Gruppo, che prevede una **solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore attraverso un programma di azione chiaro, efficace e condiviso**.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è ben posizionato per cogliere le prospettive di ripresa economica, dopo anni di crisi, e il rilevante potenziale di crescita del mercato bancario italiano, perché è leader di mercato in Italia, ha forti opportunità di crescita su diversi segmenti di clientela, in Italia e all'estero, e può avvalersi di possibilità di allentamento dell'approccio estremamente prudentiale adottato durante la crisi.

Il Piano di Impresa 2014-2017 permette a Intesa Sanpaolo - che si caratterizza come **la Banca per le famiglie e le imprese e un Gruppo solido, pronto per la crescita - di massimizzare la creazione di valore:**

- **scenario macro-economico sottostante al Piano di Impresa:**
 - **crescita reale del PIL** a 0,5% nel 2014, 1,1% nel 2015, 1,3% nel 2016 e 1,1% nel 2017;
 - **tasso di riferimento BCE** non superiore a 0,25% fino al 2017;
 - **media del tasso euribor a un mese** a 0,40% nel 2017 (0,16% nel 2013);
- **il Piano interviene su tutte le leve gestionali** (ricavi, costi, rischio, capitale e liquidità), con un *business-mix* maggiormente **focalizzato sulle commissioni**, per essere pronti anche a scenari prolungati di bassi tassi di interesse;
- **il Piano di Impresa riflette il coinvolgimento di tutta la Banca** e una **squadra manageriale esperta, coesa e motivata:**
 - *survey* coinvolgendo circa **6.000 persone**;
 - *focus group* per **sviluppare idee e iniziative**;
 - **forte coinvolgimento dei manager** nell'individuazione di azioni per accelerare la realizzazione del Piano;
- **priorità strategiche di Intesa Sanpaolo:**
 - **Banca dell'economia reale**, che:
 - ha un'incidenza dei ricavi da *proprietary trading* inferiore all'1%;
 - supporta l'economia reale, facendo leva su un bilancio solido per soddisfare la domanda di credito sana (170 miliardi di euro di nuovo credito erogato a medio/lungo termine);
 - gestisce responsabilmente la ricchezza dei clienti;
 - **Banca con una redditività sostenibile** in cui *performance* operativa, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/*leverage* sono attentamente bilanciati;
 - **leader nel retail e nel corporate banking in Italia e in alcuni altri mercati chiave**;
 - **leader europeo in diversi business a elevata crescita / elevato valore** (*Private Banking, Asset Management, Assicurazione*);
 - **Banca internazionale** che svolge il ruolo di "**Banca locale all'estero**" per le imprese italiane;
 - **modello divisionale confermato**, con il **modello di business di Banca dei Territori** ulteriormente **semplificato**;
 - **Banca semplice e innovativa**, che opera già in ottica multicanale;

- **la formula per il successo del Piano di Impresa** stabilisce come obiettivo una **solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore** grazie a:
 - **aumento della redditività, mantenendo un basso profilo di rischio:**
 - *New Growth Bank*, nuovi motori di crescita,
 - *Core Growth Bank*, piena valorizzazione del *business* esistente;
 - **utilizzo efficiente del capitale e della liquidità:**
 - *Capital Light Bank*, *deleveraging* su attività *non-core*;
 - **persone e investimenti come fattori abilitanti;**
- **solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli azionisti:**
 - **nel 2017 rendimento del capitale superiore al costo del capitale per il Gruppo e ciascuna *Business Unit*: per il Gruppo, ROTE in aumento all' 11,8% nel 2017 dal 3,4% nel 2013 e ROE in aumento al 10% nel 2017 dal 2,9% nel 2013;**
 - **forte e crescente distribuzione di dividendi *cash* ordinari ⁽¹⁴⁾ di circa 10 miliardi di euro complessivamente per il 2014-2017 (1 miliardo per il 2014, 2 miliardi per il 2015, 3 miliardi per il 2016, 4 miliardi per il 2017), con un *Common Equity ratio* ⁽¹⁵⁾ del 12,2% nel 2017;**
 - **a partire dal 2016-2017, il capitale in eccesso rispetto ai requisiti regolamentari che non sarà utilizzato per ulteriori iniziative di crescita verrà distribuito agli azionisti: circa 8 miliardi di euro di capitale in eccesso utilizzabile per ulteriori distribuzioni con un *Common Equity ratio* al 9,5% ⁽¹⁶⁾;**
- **ampia flessibilità strategica: il significativo capitale in eccesso e i business con scala europea a elevato potenziale di crescita / elevato valore (Polo del *Private Banking*, Polo dell'*Asset Management* e Polo Assicurativo, che apportano complessivamente circa 1,1 miliardi di utile netto ⁽¹⁷⁾) permettono un'ampia flessibilità strategica per:**
 - **crescita;**
 - **distribuzione agli azionisti;**
 - **buffer virtualmente illimitato rispetto a qualsiasi esercizio di AQR / altra regolamentazione.**

Forte crescita della redditività

Il Piano di Impresa prevede una forte crescita della redditività, derivante da una **solida generazione di ricavi**, un **governo continuo dei costi** e una **gestione dinamica del credito e dei rischi**, con un **aumento del risultato netto del Gruppo a 4,5 miliardi di euro nel 2017** da 1,2 miliardi nel 2013 ⁽¹⁸⁾.

(14) Subordinatamente ai requisiti regolamentari

(15) Pro-forma Basilea 3 a regime stimato includendo i benefici attesi derivanti dall'ottimizzazione di fonti e fabbisogni di capitale e dall'assorbimento dello *shock* da rischio sovrano (1pb), dal *Danish Compromise* (13pb) e dalla partecipazione in Banca d'Italia (86pb); al netto di dividendi ordinari

(16) Requisito del 9,5% richiesto dalla normativa Basilea 3 per le banche *Global SIFI* (4,5% *Common Equity* + 2,5% *conservation buffer* + 2,5% di massimo *buffer Global SIFI* attuale).

(17) Escludendo gli oneri di integrazione e incentivazione all'esodo, gli effetti economici dell'allocazione dei costi di acquisizione e le rettifiche su avviamento e altre attività intangibili

(18) Escludendo le rettifiche su avviamento e altre attività intangibili

La **solida generazione di ricavi** si basa su 10 iniziative per la *New Growth Bank* e 20 iniziative per la *Core Growth Bank*, che portano a **proventi operativi netti del Gruppo in crescita a 19,2 miliardi** di euro nel 2017 da 16,3 miliardi nel 2013 (+4,1% CAGR), con **interessi netti che aumentano a 9 miliardi** da 8,1 miliardi (+2,6% CAGR) e **commissioni nette che crescono a 8,2 miliardi** da 6,1 miliardi (+7,4% CAGR). **L'incidenza delle commissioni nette sui proventi operativi netti sale al 43%** nel 2017 dal 38% del 2013.

Nell'ambito della *New Growth Bank*, i proventi operativi netti sono in crescita a 3,8 miliardi di euro nel 2017 da 2,5 miliardi nel 2013 (+11,2% CAGR), con interessi netti che aumentano a 0,8 miliardi da 0,6 miliardi (+9,7% CAGR) e commissioni nette che salgono a 2,7 miliardi da 1,7 miliardi (+11,2% CAGR).

Nell'ambito della *Core Growth Bank*, i proventi operativi netti sono in crescita a 15,4 miliardi di euro nel 2017 da 13,8 miliardi nel 2013 (+2,7% CAGR), con interessi netti che aumentano a 8,2 miliardi da 7,6 miliardi (+2% CAGR) e commissioni nette che salgono a 5,5 miliardi da 4,4 miliardi (+5,8% CAGR).

Il **governo continuo dei costi** si basa sulla semplificazione societaria (circa 15 entità giuridiche in meno) e organizzativa, sulla razionalizzazione del presidio territoriale (chiusura di circa 800 filiali) e sulla razionalizzazione del portafoglio immobiliare (circa 200.000 metri quadrati in meno), che portano a un **cost/income ratio del Gruppo in miglioramento al 46,1%** nel 2017 dal 51,3% del 2013 (-5,2 punti percentuali), con **oneri operativi che registrano un CAGR dell' 1,4%**, aumentando a 8,8 miliardi da 8,4 miliardi.

L'aumento degli oneri operativi di circa 0,4 miliardi di euro è dovuto a circa 0,6 miliardi di costi aggiuntivi a supporto della crescita (50/50 per la *New Growth Bank* e la *Core Growth Bank*), a fronte di **risparmi di costo per circa 0,8 miliardi** che superano gli aumenti di circa 0,7 miliardi dovuti all'inflazione.

La **gestione dinamica del credito e dei rischi** porta a **una diminuzione delle rettifiche nette su crediti a 3 miliardi** di euro nel 2017 da 7,1 miliardi nel 2013 (-4,1 miliardi), con un **costo del rischio in calo a 80 centesimi di punto** da 207 centesimi di punto (-127 centesimi di punto), e a una **riduzione del flusso lordo di nuovi crediti deteriorati** proveniente da crediti in bonis a **8,2 miliardi** da 15,6 miliardi (-47%), a fronte di **crediti alla clientela⁽¹⁹⁾ in crescita a 369 miliardi** da 322 miliardi (+3,5% CAGR).

(19) Escludendo i crediti alla clientela appartenenti alla *Capital Light Bank*

I pilastri del Piano di Impresa 2014-2017

Le azioni per la massimizzazione della creazione di valore che costituiscono i quattro pilastri del Piano di Impresa sono: **New Growth Bank** (ossia i nuovi motori di crescita), **Core Growth Bank** (ossia piena valorizzazione del *business* esistente), **Capital Light Bank** (ossia *deleveraging* su attività *non-core*) e **persone e investimenti come fattori abilitanti**.

1. New Growth Bank

Nella *New Growth Bank* confluiscono i **nuovi motori di crescita**, con le seguenti principali iniziative:

- Banca 5[®],
- Banca multicanale,
- Polo del *Private Banking*,
- Polo dell'*Asset Management*,
- Polo assicurativo,
- Banca a 360° per le imprese.

1.1 Banca 5[®] in Banca dei Territori

Viene costituita Banca 5[®] - nell'ambito della Divisione Banca dei Territori - con **3.000 gestori dedicati**, nel 2017, a circa **5 milioni di clienti**, che rappresenta **la quarta banca in Italia**. Banca 5[®], con **ricavi in crescita a circa 0,7 miliardi** nel 2017 da circa 0,3 miliardi nel 2013, si caratterizza per:

- **offerta dedicata:**
 - offerta di almeno **5 prodotti “chiave” per cliente: carte di debito, carte di credito, finanziamenti personali** (prestiti personali, cessione del quinto, mutuo con pre-delibera fino a 100 mila euro), **assicurazioni danni, investimenti (piani di accumulo e previdenziali)**;
 - **“nuovi mestieri”**: **offerta non bancaria** con personale dedicato (ad esempio, servizi di biglietteria, intermediazione/consulenza immobiliare, viaggi);
- **filiera commerciale dedicata:**
 - **creazione di una filiera commerciale dedicata** allo sviluppo di circa 5 milioni di clienti a bassa redditività (circa 70 euro di ricavi medi per cliente nel 2013, in aumento a circa 140 euro nel 2017);
 - **riconversione delle persone liberate** dall'ottimizzazione del presidio territoriale ad attività di **sviluppo commerciale in Banca 5[®]**;
- **processi e sistemi dedicati:**
 - **obiettivi e meccanismi di incentivazione “ad hoc”**;
 - **nuova piattaforma multicanale** integrata per sfruttare tutte le occasioni di contatto con il cliente;
 - **"Delivery Unit" dedicata in Pianificazione e Controllo di Gestione** della Divisione Banca dei Territori per accelerare l'adozione di nuovi comportamenti commerciali.

1.2 Banca multicanale

Intesa Sanpaolo è già oggi la prima Banca *online* in Italia, con circa 4,4 milioni di clienti multicanale (in aumento a 7,9 milioni nel 2017). Le iniziative dedicate alla multicanalità, con investimenti ICT per circa 2 miliardi di euro nel 2014-2017, caratterizzano la *New Growth Bank* come una banca con una multicanalità pienamente integrata:

- **ruolo specializzato dei canali:**
 - specializzazione e rafforzamento dei canali tradizionali (filiale, *Contact Unit*) e dei canali *online* (*home banking*, *tablet*, cellulare);
- **abilitazione dei percorsi di acquisto multicanale:**
 - rafforzamento dei percorsi multicanale in linea con le preferenze dei clienti per aumentare il livello di servizio e le vendite;
- **piena valorizzazione dei punti di contatto con il cliente:**
 - utilizzo di tutti i diversi punti di contatto con il cliente per generare nuove opportunità commerciali;
- **rafforzamento del *mobile commerce*:**
 - incremento dell'utilizzo del *mobile Point of Sale* (ad esempio, *Move and Pay Business*), attraverso accordi con operatori telefonici;
 - sviluppo e implementazione dei servizi di pagamento *mobile*;
 - offerta di carte di credito *co-branded* ad alto valore aggiunto agli espositori e ai clienti di Expo 2015;
- **sviluppo dell'*e-commerce*:**
 - Intesa Sanpaolo come aggregatore dell'offerta *e-commerce* per conto dei clienti *Small Business/PMI*;
 - lancio della nuova proposta digitale in concomitanza con Expo 2015.

1.3 Polo del *Private Banking*

La combinazione di Intesa Sanpaolo *Private Banking* (ISPB), Fideuram Investimenti e Banca Fideuram permette di creare una delle più grandi realtà del *Private Banking* in Europa ed essere pronti a espandersi all'estero anche attraverso *partnership*, con circa 5.700 *private banker* e 164 miliardi di euro di masse gestite a fine 2013. Il Polo del *Private Banking*, con ricavi in aumento a 1,7 miliardi di euro nel 2017 da 1,3 miliardi nel 2013, si caratterizza per:

- **aumento della redditività dei clienti ISPB:**
 - estensione ai clienti ISPB degli elementi distintivi di Banca Fideuram: pianificazione finanziaria all'avanguardia (*fee-based*), "architettura aperta guidata", schemi remunerativi innovativi;
 - lancio di azioni commerciali per aumentare la redditività della clientela ISPB: spostamento verso prodotti "contenitore" ad alto valore aggiunto, rinegoziazione delle condizioni con case terze, revisione dei meccanismi di *pricing/delegate*;
- **focus su clientela *Private and High Net Worth* (HNW):**
 - rafforzamento del posizionamento di mercato nel *Private Banking* tramite la creazione di una struttura dedicata alla clientela *HNW* e la valorizzazione del centro di competenza *Private* (prodotti, offerta commerciale);

- **evoluzione dell'offerta:**
 - **evoluzione della gamma prodotti e della modalità di offerta**, con particolare enfasi sui prodotti ad alto contenuto di servizio (ad esempio, rivisitazione delle gestioni patrimoniali e sviluppo dell'offerta *Private Insurance*);
- **sviluppo della rete distributiva:**
 - prosecuzione dello **sviluppo della Rete** tramite acquisizione di nuovi promotori / *private banker*;
 - **crescita esterna** tramite esportazione del modello di *business* in **mercati internazionali** in forte crescita (ad esempio, Turchia), con approccio "Grandi città".

1.4 Polo dell'Asset Management

L'integrazione di Fideuram Asset Management Ireland nel Gruppo Eurizon Capital permette di creare **uno dei principali asset manager bancari in Europa, con presenza anche nel Centro Est Europa e in Cina**, e costituisce un fattore abilitante per **possibili partnership con primarie società internazionali di asset management**. Il Polo dell'Asset Management, con **masse gestite in aumento a 295 miliardi** di euro nel 2017 da 221 miliardi nel 2013 e un **grado di penetrazione** dei fondi comuni sulla clientela **in crescita al 25%** dal 19%, si caratterizza per:

- **supporto alla crescita della Banca dei Territori:**
 - **miglioramento dei servizi a supporto della rete Banca dei Territori** tramite il rafforzamento del presidio specialistico, il nuovo modello di consulenza avanzata e la revisione della gamma prodotti;
- **supporto alla crescita del Polo del Private Banking:**
 - **miglioramento del livello di servizio al Polo del Private Banking**, attraverso il rafforzamento del presidio commerciale e il potenziamento della gamma prodotti (in ottica *multi-manager* guidata);
- **focus sulla clientela extra-captive e istituzionale:**
 - crescita sulla clientela **Retail Extra-captive e Wholesale**, con estensione dei modelli di servizio alle Reti di collocamento di terzi;
 - rafforzamento dei servizi offerti alla clientela **captive assicurativa e istituzionale**, con l'estensione delle migliori esperienze gestionali interne;
- **espansione sui mercati internazionali:**
 - ulteriore espansione del **business internazionale**, con focus sull'*Hub* CEE (interesse primario su Croazia, Ungheria e Slovacchia) e in altri paesi ad alto potenziale.

1.5 Polo Assicurativo

L'integrazione di Fideuram Vita nel Polo Assicurativo permette di creare **uno dei principali poli assicurativi in Italia** e costituisce un fattore abilitante per **possibili partnership con primarie compagnie assicurative internazionali**, con riserve per 93 miliardi di euro e premi per 20 miliardi a fine 2013. Il **business danni** costituisce la principale priorità del Polo Assicurativo e - con **premi in crescita a circa 0,8 miliardi** di euro nel 2017 da circa 0,2 miliardi nel 2013, **clienti in aumento a 1,9 milioni** da 0,3 milioni e una **penetrazione in incremento al 19%** dal 3% - si caratterizza per:

- **evoluzione dell'offerta danni:**
 - **lancio di una nuova distintiva offerta di assicurazione danni**, con: priorità su prodotti **auto, infortuni e casa**; approccio modulare con **pochi prodotti semplici e personalizzabili**; prezzo competitivo e capacità di valutazione del rischio distintive, grazie all'approfondita conoscenza della base clienti;
- **digitalizzazione di processi e sistemi:**
 - progressiva digitalizzazione dei sistemi e dei processi, con **piattaforma IT unica, sistema di front-end** dedicato e passaggio a una **gestione "paper-less"** per i prodotti auto;
- **centralizzazione e semplificazione del back-office:**
 - centralizzazione a livello di Gruppo delle attività di supporto e di *back-office*;
 - **revisione dei processi di back-office** e di *workflow management* per aumentarne semplicità e funzionalità.

1.6 Banca a 360° per le imprese

La creazione di un modello di offerta a 360° per le imprese si basa su:

- **Banca partner per l'Expo 2015:**
 - **fare leva sull'Expo 2015**, di cui Intesa Sanpaolo è **Partner Ufficiale**, attraverso un'offerta dedicata alle imprese, che include servizi di consulenza, con focus su operatori attivi nei settori dell'Expo (ad esempio, alimentare), e servizi di finanziamento, per costruire le necessarie infrastrutture;
- **Polo Finanza d'Impresa in Mediocredito Italiano:**
 - creazione del Polo Finanza d'Impresa (nuovo Mediocredito Italiano) con un'**offerta completa di prodotti** di consulenza e credito specialistico (es., *leasing, factoring*, finanziamenti specialistici) e un **modello operativo dedicato**, caratterizzato da una forte collaborazione tra i gestori e gli specialisti di prodotto di Banca IMI e del Polo Finanza d'Impresa;
- **Transaction Banking:**
 - creazione nella Divisione Corporate e Investment Banking di una **business unit dedicata** che operi a livello di Gruppo per aumentare ulteriormente l'attrattività commerciale dei prodotti di *transaction banking* attraverso lo **sviluppo di nuovi prodotti e l'ottimizzazione della copertura** (anche attraverso *partnership*);
- **offerta estesa di Banca IMI:**
 - espansione dell'offerta di Banca IMI con **trading su commodities asset-backed** per clienti *Corporate*, **nuovi prodotti di copertura del rischio** e un'**offerta di prodotti dedicata per Ultra High Net Worth Individuals** (ad esempio, *family office*) in collaborazione con Banca Fideuram, per rispondere appieno ai bisogni dell'impresa-imprenditore.

2. Core Growth Bank

Nella *Core Growth Bank* confluiscono le seguenti principali iniziative:

- **cattura del potenziale reddituale inespresso** in tutte le *Business Unit* e in particolare in Banca dei Territori, Corporate e Investment Banking e *Network* internazionale ("Banca locale all'estero" per le imprese italiane);
- **governo continuo dei costi**, mediante la semplificazione societaria e operativa e l'ottimizzazione del presidio territoriale;
- **gestione dinamica del credito e dei rischi**.

2.1 Cattura del potenziale reddituale inespresso

2.1.1 Core Growth Bank in Banca dei Territori

- **Progetto "Pieno potenziale" (per clienti *Mass*):**
 - **focus su soddisfacimento dei bisogni dei clienti e *cross-selling* di "*small tickets*"** (ad esempio, carte e piani di accumulo) anche attraverso il modello di "Banca Estesa";
 - **sviluppo dei dipendenti delle aziende già clienti di Intesa Sanpaolo con *account manager* dedicati;**
- **progetto "Casa degli investimenti" (per clienti *Affluent*):**
 - migrazione delle masse su *asset class* a miglior profilo rischio-rendimento;
 - **iniziative dedicate al rafforzamento della *retention* dei clienti;**
 - **offerta fuori sede, avvalendosi dei gestori *Personal* con patentino di promotore finanziario (in aumento a 2.000 nel 2017 da 850 nel 2013);**
- **progetto Impresa-Imprenditore (per clienti PMI):**
 - **offerta fuori sede;**
 - **revisione del modello di servizio Imprese;**
 - ***re-pricing* attivo** attraverso la centralizzazione delle deleghe;
 - **sviluppo delle sinergie imprenditore-impresa;**
- **eccellenza commerciale, mediante:**
 - **focalizzazione commerciale sulla clientela a più alto valore**, riducendo il numero di clienti per gestore;
 - **attività commerciale basata su appuntamenti**, anche avvalendosi dei contatti commerciali generati dalla multicanalità integrata;
 - **nuovo processo commerciale**, incrementando l'attività di pianificazione in filiale con presidio estensivo della clientela, secondo modelli di servizio dedicati.

2.1.2 Core Growth Bank in Corporate e Investment Banking

- **Sviluppo del modello *Asset Light*:**
 - sviluppo di un modello "*originate-to-distribute*" per incrementare la capacità di servire i clienti, migliorare lo stato patrimoniale della Divisione e fare leva sulle relazioni esistenti con la clientela Corporate e Investment Banking in Italia;
- **incremento del *business* con clienti internazionali:**
 - sviluppo selettivo della clientela internazionale ad alto potenziale secondo precise linee guida: eccellenza settoriale, focus su selezionate geografie, piena integrazione della filiera di prodotto e rafforzamento dell'*Hub* di Londra;
- **nuova offerta per *Financial Institutions*:**
 - ottimizzazione del *coverage* e dell'offerta di prodotti in ottica di "*solution provider*" con focus su 3 segmenti di clientela: Banche Italiane, Banche Estere, *Asset Management* /Assicurazioni;
- **crescita selettiva su clientela *Corporate Italia*:**
 - crescita selettiva sulla clientela *Corporate Italia*, attraverso l'ottimizzazione dell'*asset allocation* (ad esempio, quota di inserimento) e ulteriore allineamento del prezzo al rischio;
- **rafforzamento dei servizi di *advisory* in Italia e all'estero:**
 - creazione di un *team* dedicato per supportare il Polo Finanza d'Impresa della Banca dei Territori su operazioni di M&A e aumentare il presidio delle Banche *tier 2* italiane e delle operazioni *cross-border*;
- **Banca IMI come motore chiave della crescita per clienti *Corporate*, Istituzionali e *Retail*:**
 - centralità del cliente, con la copertura estensiva dei clienti Corporate e Investment Banking del Gruppo (*Corporate* e Istituzionali), lo sviluppo ulteriore delle sinergie con altre unità del Gruppo (Polo dell'*Asset Management*, Banca dei Territori, Polo del *Private Banking*) e un ulteriore focus sull'*attività client-driven* (con un'*incidenza dei ricavi di capital markets originati da clientela* sul totale dei ricavi di *capital markets* in aumento al 76% dal 73%);
 - potenziamento della distribuzione e dell'*execution* nel modello "*Originate to Distribute*", con focus su investitori istituzionali, avendo la responsabilità per la distribuzione e l'*execution* nell'ambito del modello di *business* "*Originate to Distribute*", e incremento dei ricavi commissionali;
 - posizione di *leadership* in selezionati prodotti: DCM, *Capital Markets* - Flussi e Soluzioni, consulenza, *Project Finance* e finanza strutturata.

2.1.3 *Core Growth Bank*: rete distributiva internazionale, la “Banca locale all’estero” per le imprese italiane

- **Supporto alle aziende italiane all’estero:**
 - supporto ai "campioni" italiani nella loro strategia di internazionalizzazione attraverso **nuovi prodotti** e un modello di servizio dedicato, sfruttando il *network* e l'**esperienza internazionale**;
- **espansione della rete internazionale della Divisione Corporate e Investment Banking:**
 - **crescita selettiva**, iniziando dai **Paesi ad “alto potenziale”** (ad esempio, Brasile, Turchia, Abu Dhabi, Qatar, Indonesia), attraverso: l’apertura di nuove filiali; un’offerta di prodotti globale e personalizzata (ad esempio, *Trade Export Finance*, *Capital Markets* come prodotti globali, DCM e *factoring* come prodotti pan-europei); il rafforzamento del modello di servizio;
- **Polo Corporate e Investment Banking nella Divisione Banche Estere:**
 - creazione, nei Paesi chiave della Divisione Banche Estere, di un Polo Corporate e Investment Banking **dedicato ai clienti Corporate e Financial Institutions**, promuovendo un’offerta prodotti distintiva in collaborazione con Banca IMI.

2.1.4 *Core Growth Bank* in Banche Estere

- **Rafforzamento della presenza:**
 - **rafforzamento della presenza** nei mercati chiave e/o ad elevato potenziale, come **Slovacchia, Serbia, Croazia ed Egitto⁽²⁰⁾**, tramite una **crescita dei volumi** superiore al mercato, un’**ottimizzazione** della copertura di **segmenti e settori**, un’**ottimizzazione dei canali** tradizionali e *online*;
 - **lancio di iniziative cross-country** con focus su mercati ad alto potenziale (ad esempio, espansione internazionale del *consumer finance* e lancio di prodotti assicurativi per PMI);
- **razionalizzazione/ristrutturazione della presenza:**
 - **razionalizzazione/ristrutturazione della presenza** nei mercati senza scala adeguata o dove è in corso un *turnaround*, come **Albania, Bosnia, Slovenia, Ungheria, Russia e Romania**, tramite: **mantenimento della presenza con piena valorizzazione** delle sinergie ed aumento di efficienza/efficacia, **valutazione** di opzioni di **crescita** nei paesi a maggiore attrattività, **accordi** con altri *player* internazionali;
- **revisione del modello operativo:**
 - **ottimizzazione del modello operativo** per garantire una supervisione e un controllo più stringente, lungo **cinque aree chiave**: (i) *governance*, (ii) controllo/supporto, (iii) strategia commerciale, (iv) offerta prodotto, (v) IT e *operations*.

(20) In caso di stabilizzazione della situazione politica

2.2 Governo continuo dei costi

2.2.1 Semplificazione organizzativa

Ad esempio, la semplificazione nella Banca dei Territori, che porta a una **riallocazione di circa 2.300 persone in attività commerciali**, riguarda:

- la **Sede Centrale**, con la **riduzione da 22 a 6 riporti diretti**;
- le **7 Regioni**, in cui i **Direttori Regionali**, che avevano poteri limitati per guidare la rete distributiva, assumono la **piena responsabilità sulle leve di governo e controllo** e il **ruolo di “Direttori Generali” sul territorio**;
- le **Aree** (2-6 per Regione), in ognuna delle quali erano presenti **funzioni di Sede Centrale** con forte duplicazione e frammentazione a livello locale, in cui si attua:
 - una **focalizzazione completa sulle attività commerciali e di servizio al cliente**, con le funzioni creditizie consolidate a livello di Regione;
 - una copertura di **tutti i principali segmenti di clientela** in Italia, inclusi circa **2.600 clienti Mid Corporate**, con fatturato fino a 350 milioni di euro, trasferiti in Banca dei Territori per **garantire una maggiore prossimità al cliente**;

2.2.2 Semplificazione societaria

Si perviene a una **riallocazione di circa 300 persone ad attività commerciali**, con le seguenti iniziative:

- per le **fabbriche di prodotto**, da 7 entità giuridiche operanti nel credito specialistico, *leasing* e *factoring*, si passa a una sola entità giuridica, il **nuovo Mediocredito Italiano**, come Polo Finanza d'Impresa, focalizzato su: **servizi di consulenza** (nuova offerta); **credito specialistico** a medio-lungo termine e *leasing*; *factoring*;
- per le **banche**, si ha una **riduzione** graduale e significativa del **numero di entità giuridiche** rispetto alle 17 di fine 2013, con 11 banche integrate nel 2014-2015;
- per il **Wealth Management**, si realizza:
 - nel *Private Banking*, la combinazione di **Intesa Sanpaolo Private Banking**, **Fideuram Investimenti** e **Banca Fideuram** e la costituzione del **Polo del Private Banking**;
 - nell'*Asset Management*, l'integrazione di **Fideuram Asset Management Ireland** nel **Gruppo Eurizon Capital** e la costituzione del **Polo dell'Asset Management**;
 - nella *Bancassurance*, l'integrazione di **Fideuram Vita** nel **Polo Assicurativo**.

2.2.3 Razionalizzazione del presidio territoriale

Si perviene a una **riallocazione di circa 1.000 persone** mediante l'**ottimizzazione del presidio territoriale** e di **circa 400** mediante il **processo di digitalizzazione della Banca**, con le seguenti iniziative:

- per la **Rete Filiali**:
 - **circa 800 chiusure di filiali, di cui circa 300 programmate entro il 2014**, riducendo il numero di filiali *retail* in Italia a **3.300** nel 2017;
 - **allestimento di aree *self-service*** ad elevata automazione in punti strategici ad elevato traffico;
 - **razionalizzazione di altri punti operativi** del Gruppo: Filiali Imprese e *Mid Corporate*, Reti delle Fabbriche di Prodotto;
- per il **modello operativo di Filiale**:
 - adozione di modelli di Filiali differenziati (ad esempio, **Filiali complete vs. Filiali semplici**);
 - **liberazione di tempo commerciale nelle Filiali Semplici** mediante la digitalizzazione, con: l'**accentramento delle attività amministrative e di controllo**; l'**aumento dei livelli di automazione** e la riduzione dell'operatività di cassa (ad esempio, Filiali senza cassa); i Gestori itineranti (ad esempio, per clienti Personal);
 - **Filiali aperte in orari estesi** (fino alle 20, orario continuato, al sabato mattina).

2.3 Gestione dinamica del credito e dei rischi

La gestione dinamica del credito e dei rischi si caratterizza per:

- **aumento della velocità di concessione**:
 - **ridisegno degli strumenti** di concessione (ad esempio, Pratica Elettronica di Fido *Corporate, plafond* per controparti meritevoli);
 - **semplificazione della catena decisionale**;
 - **introduzione di pre-delibera** per fidi di importo contenuto a clienti ad alto merito creditizio;
- **gestione proattiva del credito**:
 - **team dedicato**, creando una **filiera dedicata alla gestione dei clienti** con segnali di anomalia in fase iniziale, distinta rispetto sia alla filiera dedicata alla concessione del credito sia alla filiera dedicata alla gestione del credito deteriorato e applicata in tutte le Divisioni (in Banca dei Territori già attive circa 300 persone), ed erogando **moduli formativi dedicati** per oltre 1.000 giornate di formazione;
 - **nuovi strumenti**, sviluppando **un nuovo strumento a supporto della gestione proattiva** per la preparazione del Piano di Azione;
 - **processi differenziati**, introducendo **processi di gestione proattiva differenziati per segmento di clientela**;
 - il nuovo processo di gestione proattiva del credito testato in Lombardia (e già operativo in tutte le regioni) ha portato - nel primo bimestre del 2014 rispetto al 2013 - a una **riduzione dei flussi di credito da in bonis a scaduti e sconfinanti del 31%** in questa regione, a fronte di una diminuzione dell'11% registrato nella Banca dei Territori nel suo complesso;

- **gestione integrata dei crediti incagliati e ristrutturati:**
 - evoluzione dell'**unità *Substandard Loans*** applicando una logica da *business unit* per gestire attivamente il significativo portafoglio di **incagli e ristrutturati ad alto valore unitario** attraverso: un conto economico dedicato, persone aggiuntive, maggior collaborazione con la *front-line* e *partnership* con operatori specializzati nella gestione dei crediti di aziende in difficoltà;
- **rafforzamento delle strutture e delle competenze creditizie:**
 - **riorganizzazione dell'Area Chief Lending Officer**, per favorire una migliore collaborazione con le *Business Unit* e una gestione integrata dell'intera filiera del credito, e lancio di un **programma di *capability building* dedicato al credito** su circa 13.000 risorse di Rete;
- **ottimizzazione dei rischi, monitoraggio dei crediti e controlli:**
 - rafforzamento del **Sistema dei controlli** con una rivisitazione del primo e del secondo livello;
 - implementazione di un *framework* di ***Risk Data and Reporting*** omogeneo e ad alta frequenza su tutto il Gruppo;
 - rafforzamento dei team e degli strumenti di **monitoraggio del credito**.

3. *Capital Light Bank*

La *Capital Light Bank*, *Business Unit* di nuova costituzione per la riduzione delle attività *non-core*, si caratterizza per:

- **gestione di un portafoglio "chiuso" per un totale di circa 46 miliardi** di euro di valore lordo a fine 2013, **in riduzione del 50% a circa 23 miliardi** entro il 2017 - con **l'impatto di ulteriori cessioni a valore aggiunto di credito deteriorato non incluso nel Piano** - mediante:
 - recupero per circa 8 miliardi di sofferenze su uno stock iniziale di circa 27 miliardi;
 - vendita per circa 2 miliardi di *asset repossessed* su uno stock iniziale di circa 3 miliardi;
 - cessione dell'intero stock di partecipazioni iniziale di circa 2 miliardi;
 - diminuzione per circa 11 miliardi di altri *asset* non strategici su uno stock iniziale di circa 14 miliardi;
- **sistemi di rendicontazione e incentivazione dedicati**, con l'obiettivo di massimizzare la riduzione del portafoglio e creare valore economico;
- **circa 700 persone dedicate, di cui circa 300 aggiuntive;**

- **benefici in termini di:**

- **trasparenza**, fornendo trasparenza a tutti gli *stakeholder* sulle *performance* del Gruppo;
- **efficacia nel recupero**, assicurando **maggiore responsabilizzazione, investimenti, focus manageriale e flessibilità** nella gestione di risorse dedicate;
- **ottimizzazione del *funding***, creando schemi in grado di ottimizzare il costo del *funding*;
- **sinergie di competenza**, creando **un singolo centro di eccellenza** con competenze sia di **gestione degli *asset*** sia di **relazione con gli operatori** di mercato, utile in un'ottica di cessione;

Nella *Capital Light Bank* confluiscono le seguenti iniziative:

- **rafforzamento dell'unità crediti in sofferenza:**

- **sistemi dedicati di misurazione dei risultati e di incentivazione;**
- **potenziamento della macchina operativa;**
- **segmentazione del portafoglio in ottica di deconsolidamento e di ottimizzazione del *funding*** (con il coinvolgimento di investitori terzi);

- **creazione di una *Re.o.Co.* (*Real Estate Owned Company*) per *asset repossessed*:**

- creazione di un'unità dedicata al **ripossesto di garanzie immobiliari** sottostanti a crediti deteriorati il cui valore risente della scarsa liquidità di mercato;
- gestione ispirata a **obiettivi di valorizzazione dei cespiti e rivendita** in condizioni di mercato più favorevoli;
- piena valorizzazione delle **sinergie con le strutture del Gruppo** per massimizzare il valore dei cespiti;

- **cessione delle partecipazioni**, con vendita del portafoglio di partecipazioni attraverso **cessioni e *deal* strutturati**:

- **cessione entro il 2017 dell'intero portafoglio di partecipazioni *non-core*, pari a circa 1,9 miliardi di valore di libro a fine 2013** ⁽²¹⁾;
- nell'ultimo trimestre 2013 era **già stata dismessa la partecipazione** in Generali (valore di libro di circa 360 milioni di euro) e nel primo trimestre 2014 sono **già state dismesse le partecipazioni in Pirelli, SIA e Union Life** (valori di libro rispettivamente di circa 35, 80 e 145 milioni), per un **valore di libro complessivo di circa 620 milioni e una plusvalenza totale di circa 320 milioni**;

- **gestione proattiva degli altri *asset non strategici***, con il rafforzamento dei *team dedicati* e la **riduzione proattiva** del portafoglio velocizzando il recupero del valore.

(21) Escluso il Merchant Banking

4. Persone e investimenti come fattori abilitanti

Le iniziative riguardanti i fattori abilitanti del Piano di Impresa si caratterizzano per **significativi investimenti** in tecnologia e innovazione, con **5 miliardi di euro** di investimenti cumulati nel 2014-2017 (2,9 miliardi per la crescita, 1,2 miliardi per l'efficienza e 0,9 miliardi per la gestione del credito e dei rischi), e **valorizzazione e motivazione delle persone**, attraverso formazione (circa **5 milioni di giorni di formazione** nel 2014-2017), riqualificazione, riconoscimento del merito individuale nella carriera e incentivi di lungo termine.

4.1 Significativi investimenti in tecnologia e innovazione

- **Rafforzamento dei sistemi ICT:**
 - **Digital Banking** e offerta **multicanale** integrata di Gruppo;
 - **gestione integrata di dati/contatti commerciali con la clientela;**
 - semplificazione e omogeneizzazione delle **piattaforme** delle **Banche Estere;**
- **ridisegno dei processi "lean":**
 - **semplificazione dei processi** con forte evoluzione in **ottica lean** (ad esempio, automazione dei controlli, centralizzazione degli elementi condivisi);
- **innovazione:**
 - utilizzo della nuova **Torre Intesa Sanpaolo** a Torino per promuovere l'innovazione (sviluppo di nuovi prodotti, processi e "filiale modello", centro di formazione).

4.2 Valorizzazione e motivazione delle persone

- **Incentivi a lungo termine:**
 - **revisione del sistema di incentivi**, con collegamento alla produttività e ai risultati;
- **sviluppo capitale umano:**
 - **forte spinta su formazione**, in particolare tecnica e manageriale (oltre **un miliardo di euro di investimenti** in formazione);
 - sviluppo delle carriere basato sul **merito;**
 - sviluppo di **percorsi di carriera inter-funzionali e internazionali;**
 - **identificazione dei leader del futuro** ("scuola dei Capi");
 - **riconversione di personale** da attività non *client-facing* / a basso valore aggiunto ad attività commerciali e ad altre attività a valore aggiunto;
 - **promozione della cultura e dei valori di Intesa Sanpaolo** con iniziative dedicate;
 - **aumento della flessibilità sul posto di lavoro** (ad esempio, *part-time, telecommuting*);
- **senso di appartenenza e orgoglio:**
 - **utilizzo di politiche interne e comunicazione** per favorire una cultura di Gruppo basata sull'**eccellenza dei servizi** e sul **supporto alle famiglie e alle imprese;**
 - **aggiornamento** dei meccanismi di *welfare* (ad esempio, fondo di previdenza, asili nido,...);

- **grande progetto per la riqualificazione, che permette di riassorbire la capacità in eccesso su iniziative prioritarie:**
 - **capacità in eccesso per circa 4.500 persone, la maggior parte delle quali è già sul territorio:** per circa 2.300 persone derivante dalla semplificazione organizzativa, per circa 300 dalla semplificazione societaria, per circa 1.000 dalla razionalizzazione del presidio territoriale, per circa 400 dalla digitalizzazione e per circa 500 dall'efficientamento della concessione del credito;
 - **tutta la capacità in eccesso per circa 4.500 persone riassorbibile sulle iniziative prioritarie del Gruppo.**

* * *

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 interezza, da queste dichiarazioni cautelative.

Investor Relations
+39.02.87943180
investor.relations@intesasnpaolo.com

group.intesasnpaolo.com

Media Relations
+39.02.87963531
stampa@intesasnpaolo.com