



*Leader nel Wealth Management,  
Protection & Advisory*

**Una Banca con un *ROE*  
sostenibile del 20%**

*Piano di Impresa focalizzato su tecnologia e commissioni,  
Zero-NPL e senza rischio di esecuzione*

**La Banca più resiliente in Europa**

# Disclaimer

Questa presentazione contiene previsioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali opinioni del *management* di Intesa Sanpaolo in merito ad eventi futuri. Previsioni, obiettivi e stime sono in genere identificate da espressioni come "è possibile," "si dovrebbe," "si prevede," "ci si attende," "si stima," "si ritiene," "si intende," "si progetta," "obiettivo" oppure dall'uso negativo di queste espressioni o da altre varianti di tali espressioni oppure dall'uso di terminologia comparabile. Queste previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura di Intesa Sanpaolo e ai risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui Intesa Sanpaolo opera o intende operare.

A seguito di tali incertezze e rischi, si avvisano i lettori che non devono fare eccessivo affidamento su tali informazioni di carattere previsionale come previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo Intesa Sanpaolo di raggiungere i risultati o obiettivi previsti dipende da molti fattori al di fuori del controllo del *management*. I risultati effettivi possono differire significativamente da (ed essere più negativi di) quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali previsioni e stime comportano rischi ed incertezze che potrebbero avere un impatto significativo sui risultati attesi e si fondano su assunti di base.

Le previsioni, gli obiettivi e le stime ivi formulate si basano su informazioni a disposizione di Intesa Sanpaolo alla data odierna. Intesa Sanpaolo non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e le stime successive, scritte ed orali, attribuibili a Intesa Sanpaolo o a persone che agiscono per conto della stessa sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.



## **Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa**



Iniziative del Piano di Impresa



Conclusioni

# Le nostre Persone sono la risorsa più importante



Indice di soddisfazione  
alto e in crescita da 66%  
nel 2013 a 82% nel 2025

*Top Employer Europe 2026<sup>(1)</sup>* e *Top Employer Italy<sup>(1)</sup>* rispettivamente  
per il secondo e il quinto anno  
consecutivo

*Management team  
forte, esperto e  
coesio*

# Grazie alle nostre Persone abbiamo raggiunto risultati eccellenti nei tre Piani precedenti...

Dati di fine periodo	Piano di Impresa 2014-2017	Piano di Impresa 2018-2021	Piano di Impresa 2022-2025
x EPS <sup>(1)</sup> , € centesimi	3,8	5,3 <sup>(2)</sup>	9,3
x Investimenti in tecnologia, € mld	24	27	53
 <b>Creazione di valore in crescita e sostenibile</b> Risultato netto, € mld			
 <b>Continuo miglioramento dell'efficienza</b> Cost/Income, %	55,2 3,1	52,5 4,6	42,2 5,6
 <b>Leadership nel Wealth Management</b> Attività finanziarie della clientela, € mld	~900	~1.300	~1.500
 <b>Banca Zero-NPL</b> NPL ratio netto, % <sup>(3)</sup>	4,8	1,2	0,8
 <b>Redditività ai vertici di settore</b> ROE, %	8	10 <sup>(2)</sup>	18
 <b>Elevata distribuzione di valore</b> Distribuzione cumulata <sup>(4)</sup> , € mld	10,0	9,0	30,4

**€49,4mld di ritorno di capitale<sup>(5)</sup>, di cui ~€40mld cash**

(1) Basato sulla media annuale del numero di azioni ISP

(2) Esclusi accantonamenti addizionali su portafogli di Crediti deteriorati per accelerare il deleveraging

(3) Secondo la definizione EBA

(4) Dividendi cash e buyback

(5) Includendo €3,3mld di dividendi cash da pagare a maggio e €2,3mld di buyback da lanciare a luglio, riferiti ai risultati del 2025 e soggetti all'approvazione degli azionisti

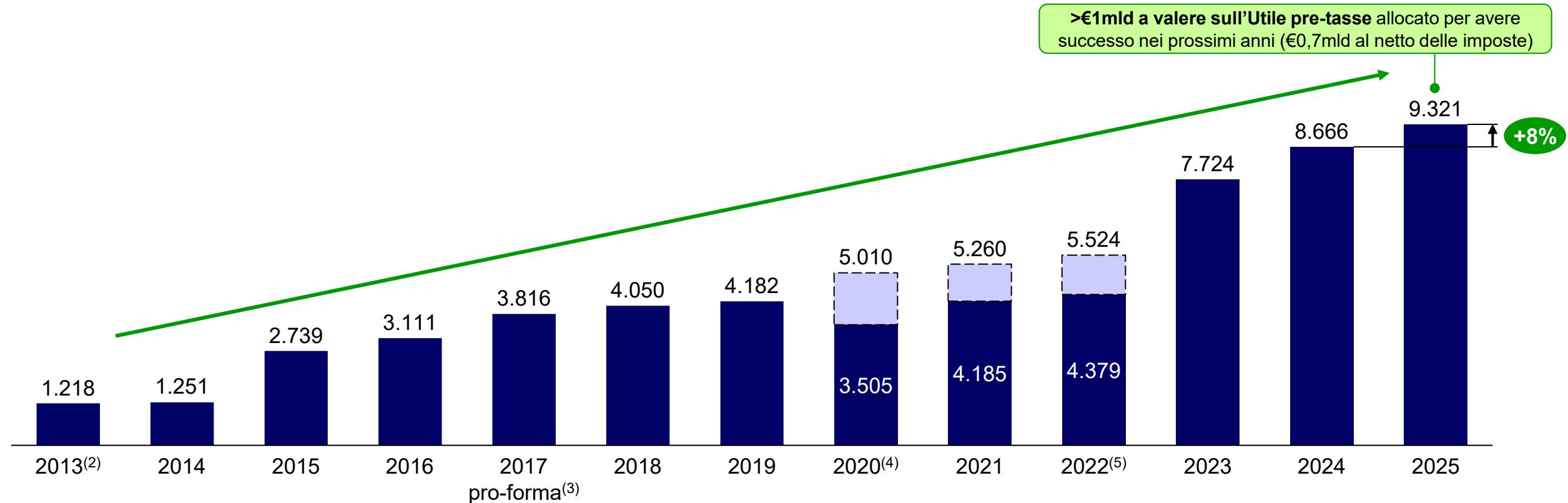
# ... con un Risultato netto strutturalmente in crescita

## Risultato netto

€ mln

■ Accantonamenti addizionali<sup>(1)</sup>

>€1mld a valere sull'Utile pre-tasse allocato per avere successo nei prossimi anni (€0,7mld al netto delle imposte)



(1) 2020: accantonamenti per potenziali impatti COVID-19 futuri; 2021: accantonamenti addizionali su portafogli di Crediti deteriorati per accelerare il *deleveraging*; 2022: accantonamenti/svalutazioni per l'esposizione Russia-Ucraina

(2) Escluso *impairment* dell'avviamento e delle attività intangibili

(3) Dati gestionali che includono il contributo delle due ex Banche Venete – escludendo il contributo pubblico *cash* – e il consolidamento del Gruppo Morval

(4) Escludendo l'effetto contabile della combinazione con UBI Banca e l'*impairment* dell'avviamento

(5) Riesposto per l'applicazione dell'IFRS 17 e dell'IFRS 9 da parte delle società assicurative del Gruppo

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

~60.000 Persone ISP hanno contribuito alla definizione delle priorità strategiche del Piano di Impresa 2026-2029



**Riduzione dei Costi**  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia  
già realizzati



**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel  
*Wealth Management,*  
*Protection & Advisory*



**Basso Costo del rischio**  
grazie allo status di Banca  
Zero-NPL e a una  
*origination* di alta qualità

Patrimonializzazione estremamente solida e posizione ai vertici mondiali per impatto sociale

# Piano di Impresa 2026-2029: significativa creazione di valore...

Redditività ai vertici di settore	>€11,5mld 22%	Risultato netto al 2029 <i>ROE<sup>(1)</sup> e 27% ROTE<sup>(2)</sup> al 2029</i>
Riduzione dei Costi	-1,8% 36,8%	<b>Riduzione dei Costi in valore assoluto</b> , beneficiando dei significativi investimenti in tecnologia già realizzati <b>Cost/Income ratio</b> in calo nel 2029, continuando a investire in tecnologia e crescita
Crescita dei Ricavi conservativa	+3,0%	<b>CAGR dei Ricavi</b> (in linea con la crescita del PIL nominale), trainati principalmente dalle Commissioni, con Attività finanziarie della clientela che raggiungono ~€1.700mld
Banca Zero-NPL	<1% <sup>(3)(4)</sup>	<b>NPL ratio netto</b> , con <b>Costo del rischio basso a 25-30pb</b> e <b>origination</b> di alta qualità, con <b>overlay stabili</b> a €0,9mld <sup>(3)</sup>
Patrimonializzazione estremamente solida	>12,5% <sup>(3)</sup>	<b>Target di CET1 ratio</b>
Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale	~€1mld	<b>Di ulteriore contributo<sup>(5)</sup></b> , per contrastare la povertà e ridurre le disuguaglianze

(1) Risultato netto rapportato al patrimonio netto di fine periodo. Il patrimonio netto non include gli AT1 e il Risultato netto

(2) Risultato netto rapportato al patrimonio netto tangibile di fine periodo (patrimonio netto dopo la deduzione dell'avviamento e delle altre attività immateriali al netto delle relative passività fiscali differite). Il patrimonio netto non include gli AT1 e il Risultato netto

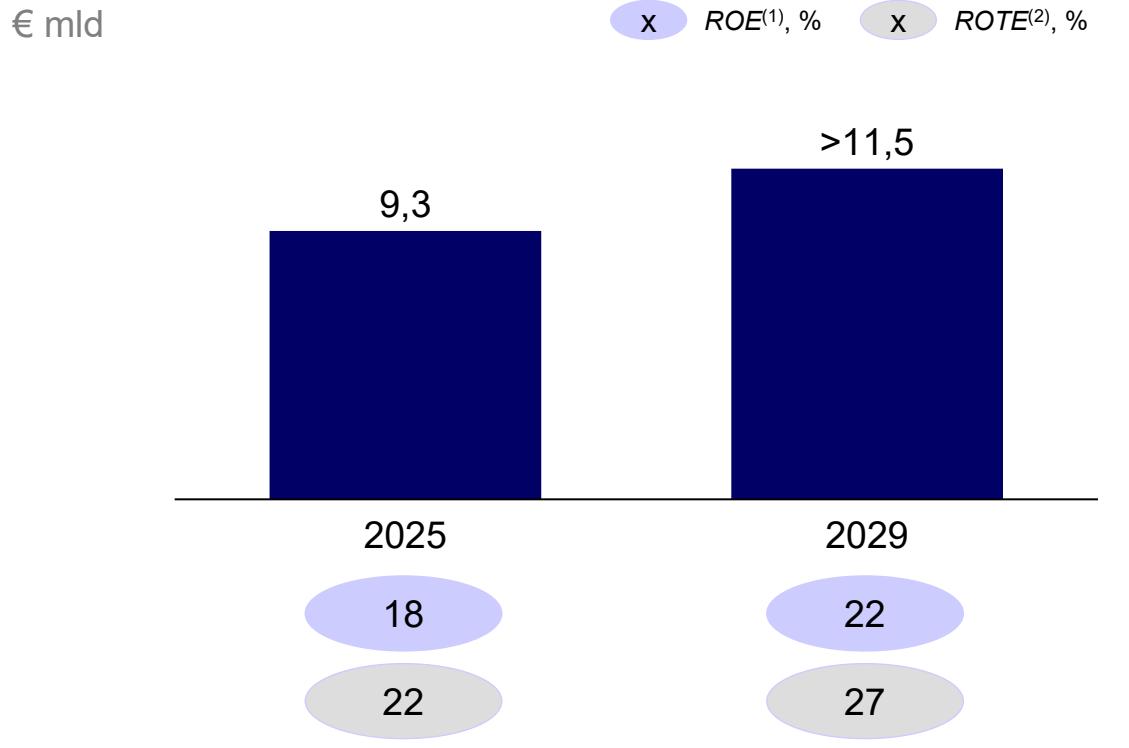
(3) In tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

(4) Secondo la definizione EBA

(5) Nel periodo 2026-2029. Come costo per la Banca (comprende €0,35mld di costi di struttura)

# ... e distribuzione elevata e in crescita, con ~€50mld di ritorno di capitale...

## Risultato netto



## Distribuzione per il periodo 2025-2029

**75%** *Cash dividend payout ratio<sup>(3)</sup> 2026-2029*



**20%** *Buyback<sup>(4)</sup> 2026-2029*

**~€50mld<sup>(5)</sup>**

**Forte crescita di *EPS* e *DPS*, con ulteriori distribuzioni da valutare di anno in anno a partire dal 2027<sup>(6)</sup>**

(1) Risultato netto rapportato al patrimonio netto di fine periodo. Il patrimonio netto non include gli strumenti di capitale AT1 e il Risultato netto

(2) Risultato netto rapportato al patrimonio netto tangibile di fine periodo (patrimonio netto dopo la deduzione dell'avviamento e delle altre attività immateriali al netto delle passività fiscali differite rilevanti). Il patrimonio netto non include gli AT1 e il Risultato netto

(3) Per ogni anno del Piano, sulla base del Risultato netto contabile. Soggetto all'approvazione degli azionisti

(4) Per ogni anno del Piano, sulla base del Risultato netto contabile. Se il *CET1 ratio* è >12,5% e non sono disponibili opzioni di allocazione del capitale verso iniziative di crescita esterna a più elevato *ROI* (focalizzate su *Wealth Management*). Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti

(5) Calcolati in base al principio di competenza. Soggetti alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basati sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2026-2029

(6) Se il *CET1 ratio* è >12,5% e non sono disponibili opzioni di allocazione del capitale verso iniziative di crescita esterna a più elevato *ROI* (focalizzate su *Wealth Management*). Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti

# ... attraverso una serie completa di iniziative industriali...

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



## Riduzione dei Costi

1 Estensione di ISYTECH



2 Evoluzione di AI/GenAI e Agentic AI



3 Accelerazione del ricambio generazionale



4 Insourcing strategico a scala



5 Gestione proattiva delle Spese amministrative



## Crescita dei Ricavi

1 Network di Global Advisor a scala



2 Rafforzamento della leadership nel Private Banking



3 Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva (AM, Insurance)



4 Crescita sui clienti Corporate e Istituzionali potenziando le piattaforme dedicate



5 Crescita nel segmento PMI, facendo leva sulle sinergie con IMI C&IB



6 Potenziamento del Credito al consumo



7 isybank 2.0



8 Crescita delle International Banks



+ LANCIO di isywealth Europe



## Basso Costo del rischio

1 Azzeramento delle Sofferenze



2 Gestione attiva del portafoglio crediti



3 Decisioni creditizie *forward-looking*



4 Gestione olistica di tutti i rischi



# ... senza rischio di esecuzione, facendo leva sui nostri punti di forza

## Formula di Piano



### Riduzione dei Costi

**-1,8%**

(2029 vs 2025)

In linea con la crescita  
del PIL nominale

**3,0%**

CAGR 2025-29



### Crescita dei Ricavi



### Basso Costo del rischio

**25-30pb**

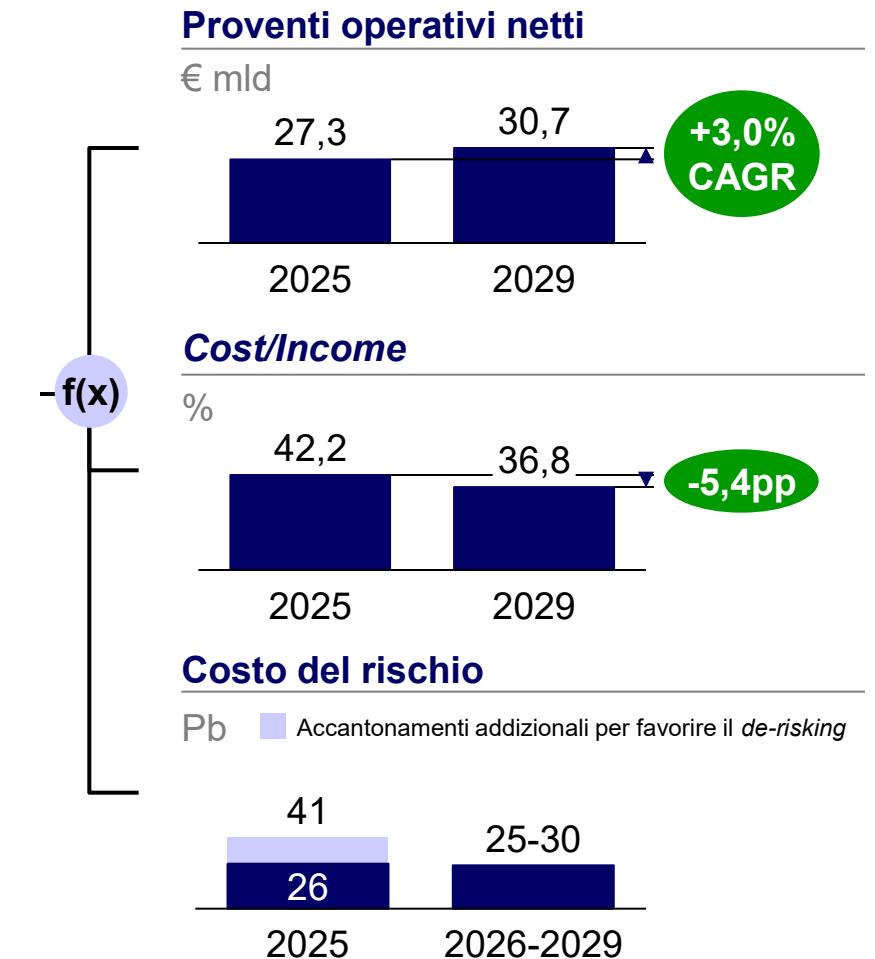
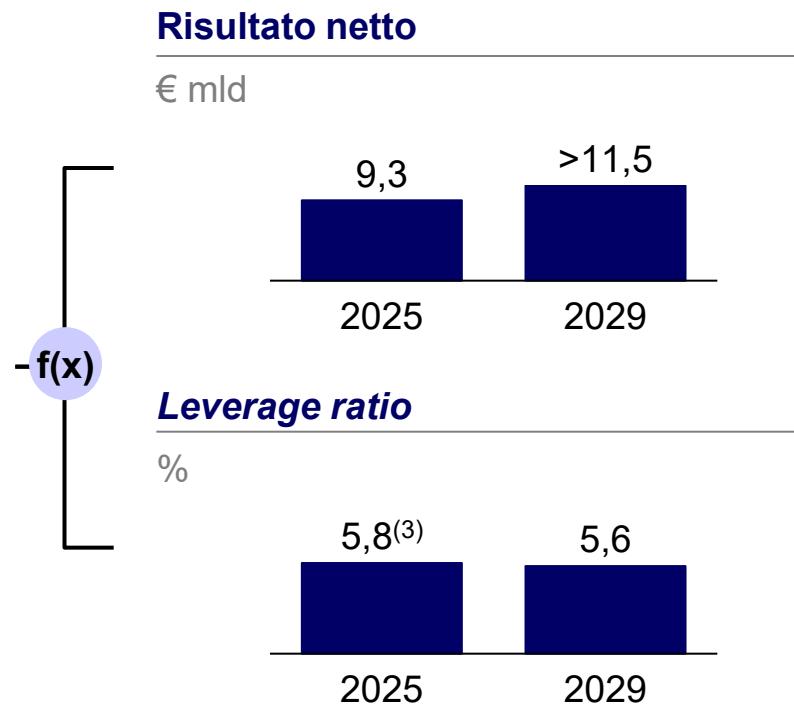
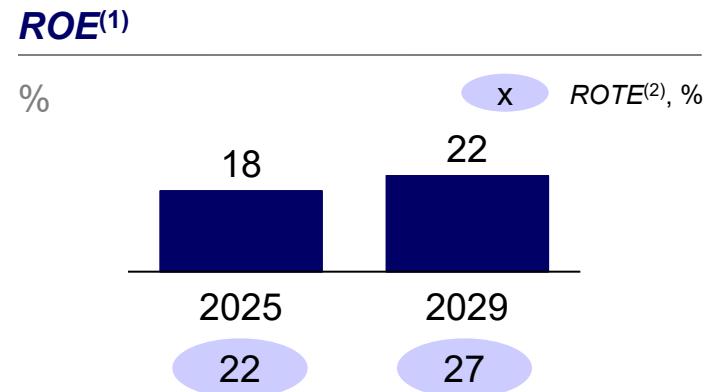
in tutto l'orizzonte  
del Piano di Impresa

## I nostri punti di forza

- *Track record* consolidato nella gestione dei costi
- Investimenti significativi in tecnologia già realizzati e che consentono maggiore efficienza
- **ISYTECH**, piattaforma digitale *cloud-based*
- Ricambio generazionale efficace
- Fabbriche prodotto operative da lungo tempo e di proprietà esclusiva
- *Network* di consulenza distintivo e in crescita
- **isybank** banca interamente digitale con un'offerta completa
- *Origination capital light* e offerta internazionale
- *Management* coeso, in grado di conseguire le sinergie di Gruppo
- *Stock* di Sofferenze già azzerato
- *Stock* e *ratio* di Crediti deteriorati bassi
- *Origination* dei crediti di elevata qualità
- *Track record* consolidato nella gestione dei rischi emergenti

**La Banca più resiliente in Europa, come dimostrato dallo *stress test* EBA**

# Significativa crescita di redditività ed efficienza



Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Risultato netto rapportato al patrimonio netto. Il patrimonio netto non include gli strumenti di capitale AT1 e il Risultato netto

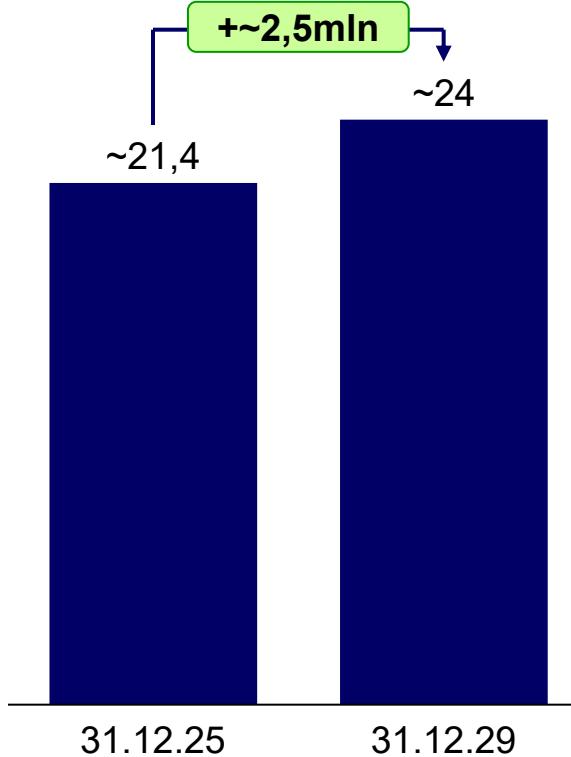
(2) Risultato netto rapportato al patrimonio netto tangibile di fine periodo (patrimonio netto dopo la deduzione dell'avviamento e delle altre attività immateriali al netto delle relative passività fiscali differite). Il patrimonio netto non include gli AT1 e il Risultato netto

(3) Considerando €2,3mld di *buyback* da lanciare a luglio, riferiti ai risultati del 2025. Soggetti all'approvazione degli azionisti

# Significativo potenziale di crescita, facendo leva anche sulle sinergie di Gruppo (1/2)

## Clienti

# mln

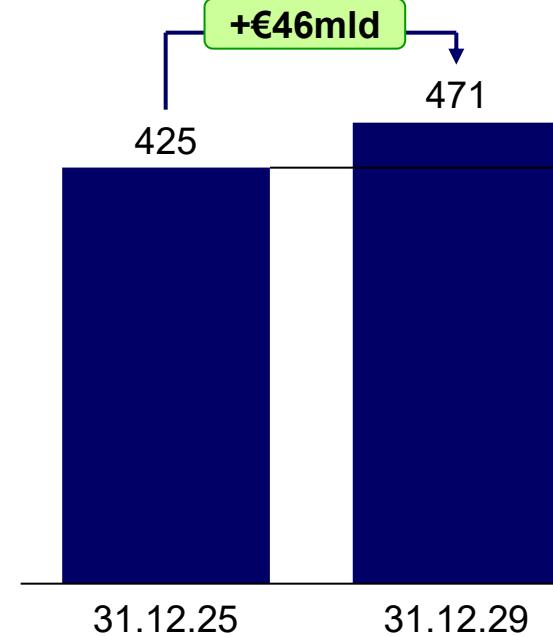


Facendo leva principalmente su  e IBD<sup>(1)</sup>

## Impieghi alla clientela

€ mld

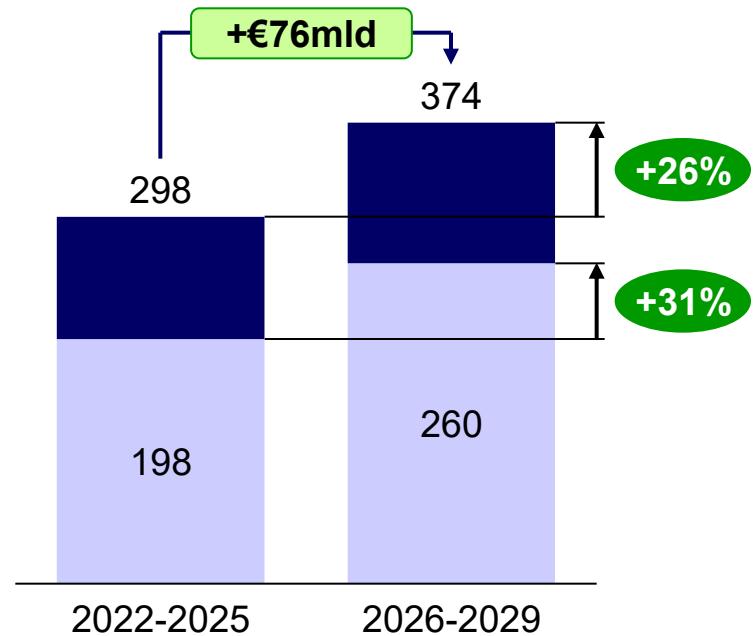
x Impieghi alla clientela IBD<sup>(1)</sup>, € mld



## Nuovo credito a MLT

€ mld, Famiglie e Imprese

Italia

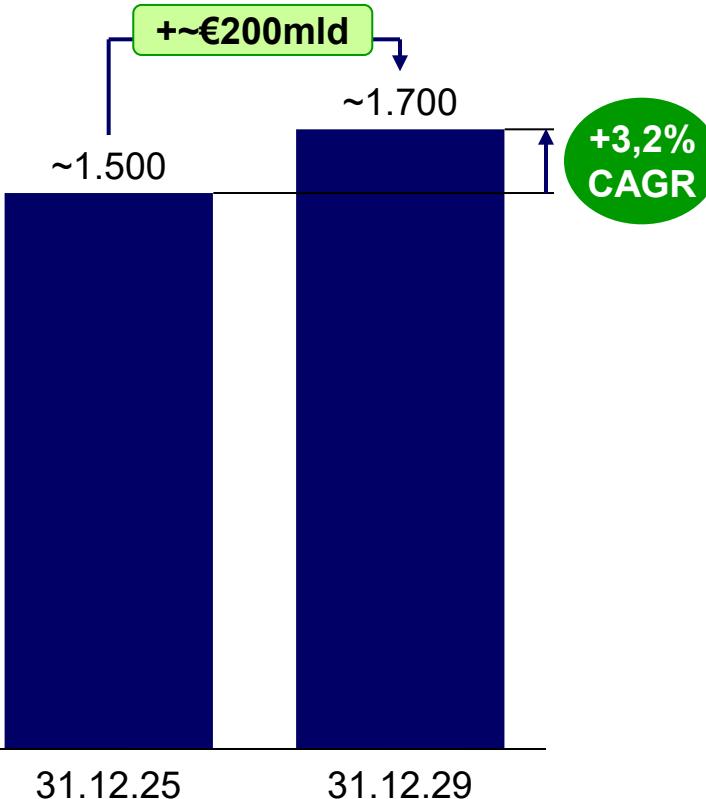


Origination di elevata qualità e modello di business *capital-light*

## Significativo potenziale di crescita, facendo leva anche sulle sinergie di Gruppo (2/2)

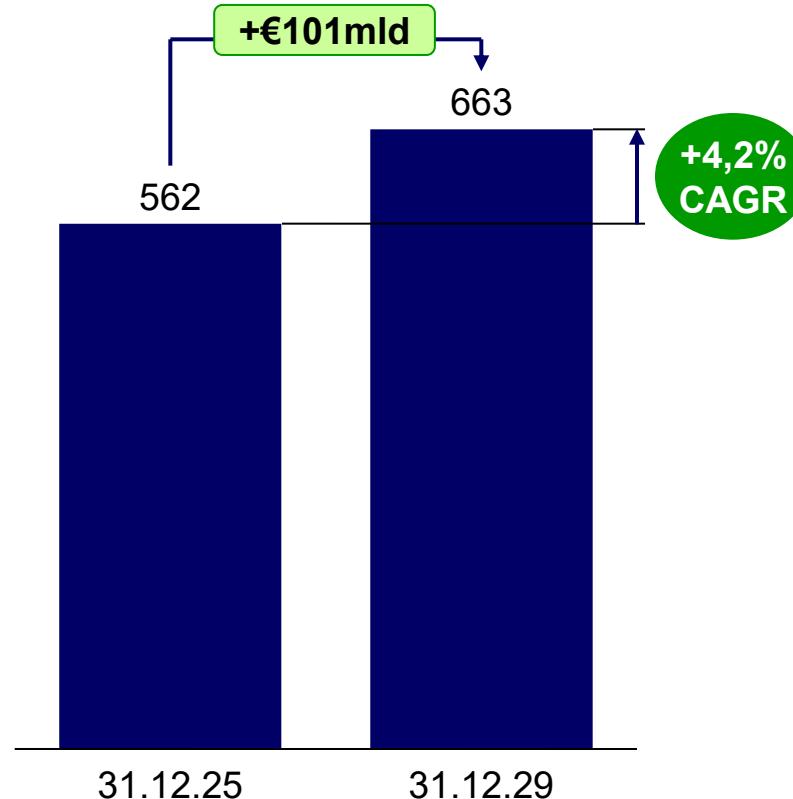
### Attività finanziarie della clientela

€ mld



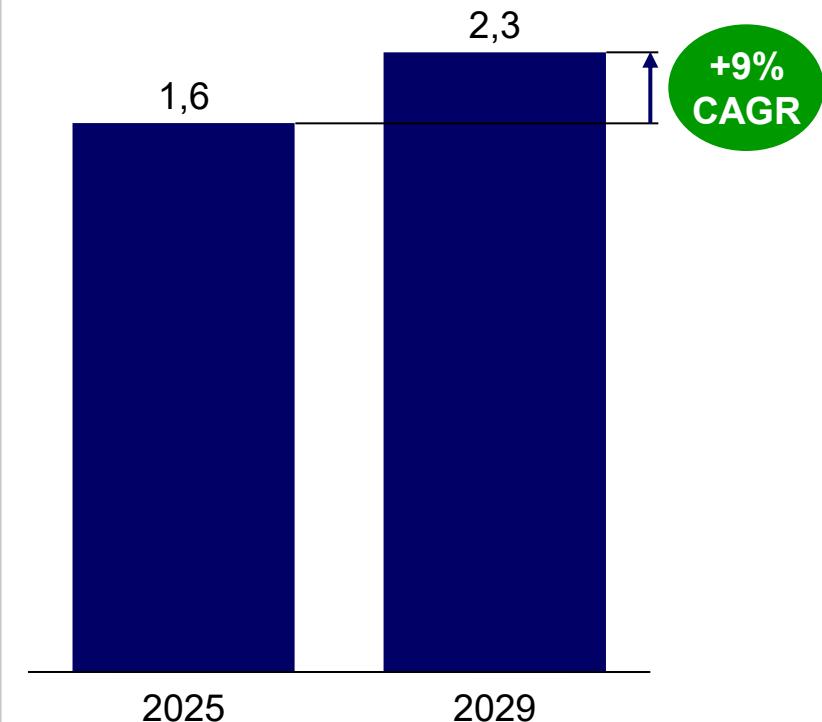
### Risparmio gestito<sup>(1)</sup>

€ mld



### Premi assicurazione Danni

€ mld

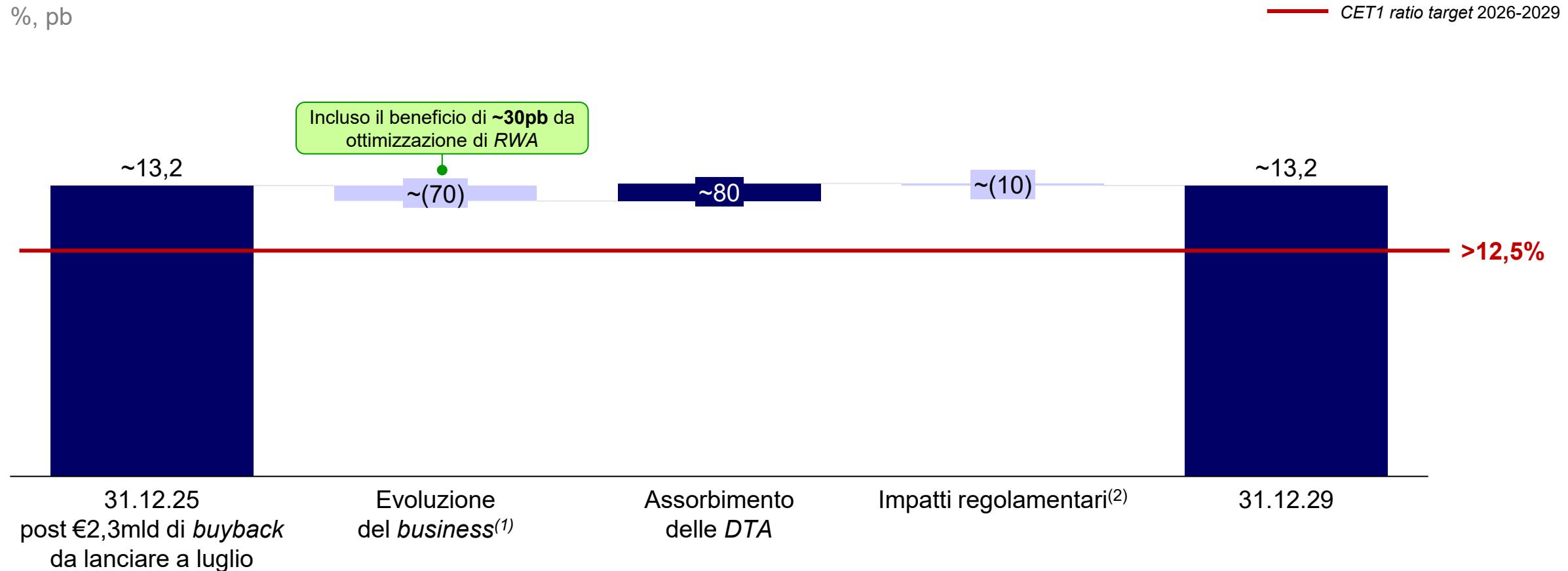


~3.700 Persone in più per rafforzare le attività di *Wealth Management & Protection*, con un *network* di consulenza ineguagliabile ai clienti in crescita da ~18.550 Persone a ~22.250 entro il 2029

(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

# Patrimonializzazione estremamente solida...

## Evoluzione del *CET1 ratio*



**Forte capacità di generazione organica di capitale abilitando la crescita e ~€50mld di ritorno di capitale<sup>(3)</sup>**

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Considerando le ipotesi del Piano di Impresa relative all'evoluzione degli *RWA* e degli utili non distribuiti

(2) Da *FRTB* nel 2027

(3) Per il periodo 2025-2029

# ... e un profilo di liquidità prudente

Coefficienti di liquidità ben superiori  
ai requisiti regolamentari...



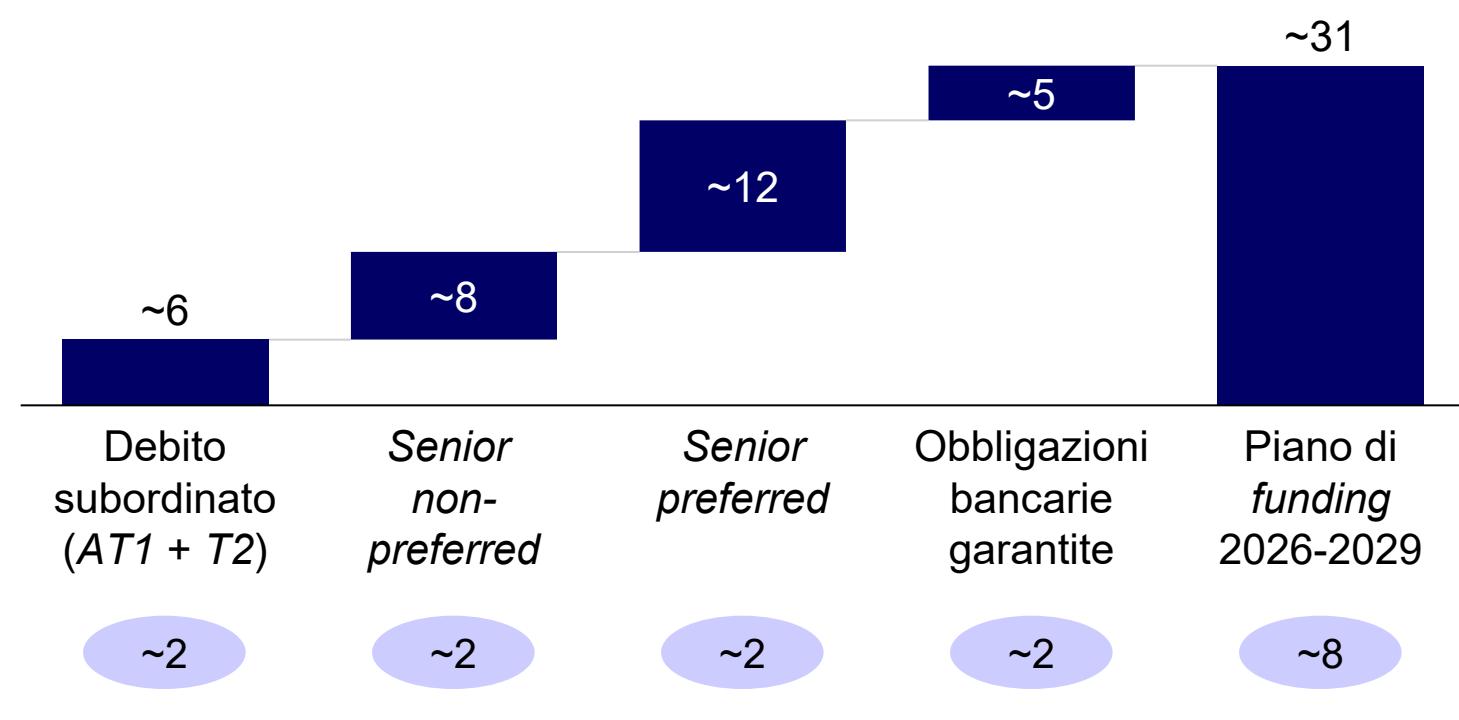
... favoriti da un piano di **funding wholesale** pienamente gestibile

%



Funding cumulato 2026-2029<sup>(1)</sup>, € mld

x 2026, € mld



Rischio di esecuzione molto basso

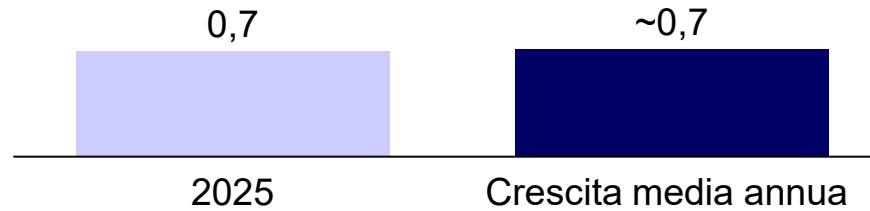
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Mix e importo di funding potrebbero variare a seconda delle condizioni di mercato e della crescita degli attivi

# Uno scenario macroeconomico resiliente con ipotesi conservative sui tassi di interesse

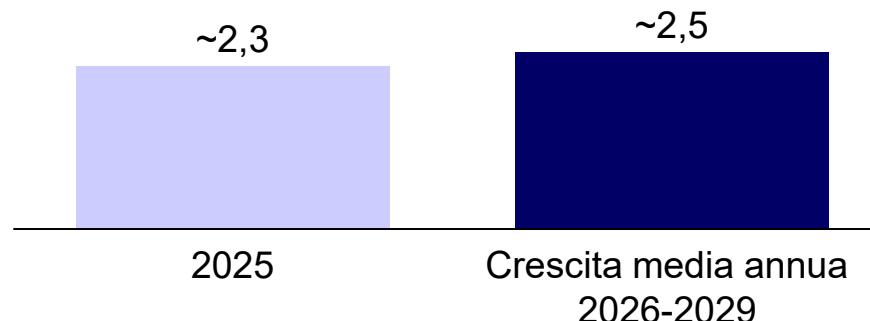
## PIL reale italiano

Δ anno su anno, %



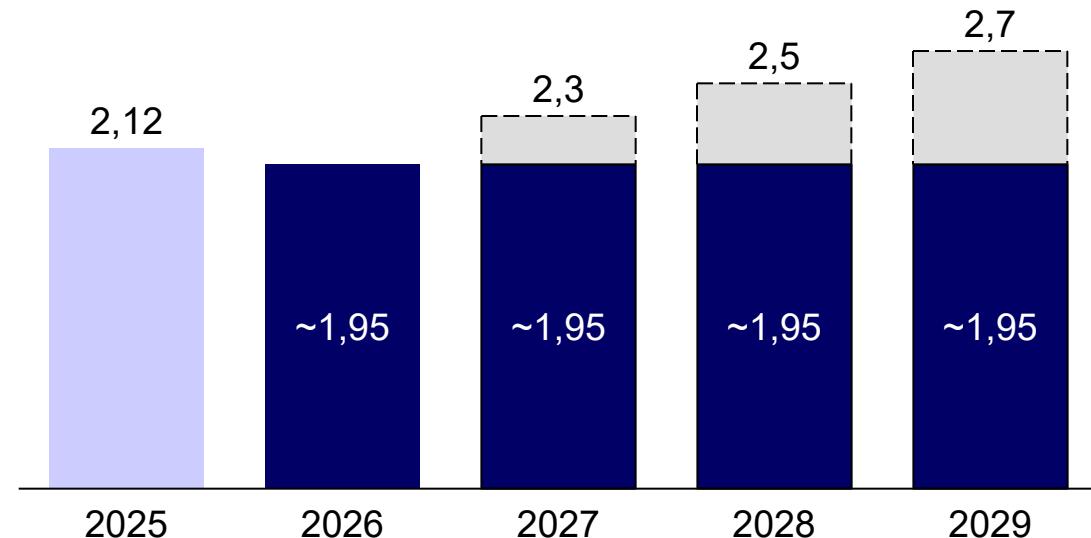
## PIL reale dei Paesi esteri in cui ISP è presente<sup>(1)</sup>

Δ anno su anno, %



## Euribor 1M

Media annua, %



**Ipotesi conservative sui tassi di interesse**

Fonte: Research Department Intesa Sanpaolo

(1) Banche della Divisione International Banks e filiali/banche della Divisione IMI C&IB. Media semplice

(2) Dati al 30.1.26 (fonte: Bloomberg)

# I solidi fondamentali dell'Italia supportano la resilienza dell'economia

**Famiglie poco indebite e con un alto livello di ricchezza**

**Elevata ricchezza lorda** (€13.000mld, di cui €6.000mld in attività finanziarie) combinata a un basso debito privato

**Depositi ai livelli massimi**, con ~2% di crescita annua nell'orizzonte del Piano di Impresa, insieme a un ~2% di crescita annua sui prestiti

**Tasso di disoccupazione vicino ai minimi storici**, con livelli di occupazione e tassi di attività ai massimi

**Imprese e banche resilienti e capaci di adattarsi ai cambiamenti**

**Imprese orientate all'export altamente diversificate** in termini di settore e di mercato di destinazione

**Imprese molto resilienti** con *buffer* di liquidità elevati e solida leva finanziaria

**Ecosistema altamente flessibile**, con attesa di tassi di *default* bassi

**Sistema bancario fortemente patrimonializzato, liquido e redditizio**, con **basso profilo di rischio** (*NPL ratio* netto a ~1,4%<sup>(1)</sup>)

**Outlook positivo**

**PIL italiano previsto in crescita annuale dello 0,7%<sup>(2)</sup>** nell'orizzonte del Piano di Impresa

**Scenario macroeconomico caratterizzato da tassi di interesse “normalizzati”**, in linea con i livelli attuali al ~2%

**Track record consolidato di surplus primario positivo** (0,9% nel 2025)

**Nel 2025 migliorati i rating dell'Italia** da parte di Fitch, S&P, Moody's e Morningstar DBRS

# Risultato netto >€11,5mld al 2029...

	2029 € mld	CAGR 2025-29 %
Proventi operativi netti	30,7	+3,0
Costi operativi	11,3	-0,5
Cost/Income	36,8%	Δ(5,4)pp
Risultato della gestione operativa	19,4	+5,3
Rettifiche nette su crediti	1,2	+2,1 <sup>(1)</sup>
Risultato corrente lordo	18,0	+7,5
Risultato netto	>€11,5mld	

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Vs 2025, non considerando accantonamenti addizionali del 4trim.25 per favorire il *de-risking* (€0,6mld)

# ... con ~€1.700 miliardi di Attività finanziarie della clientela

	2029 € mld	CAGR 2025-29 %
<b>Impieghi a clientela</b>	<b>471</b>	<b>+2,6</b>
<b>Attività finanziarie della clientela<sup>(1)</sup></b>	<b>1.651</b>	<b>+3,2</b>
<b>di cui Raccolta diretta bancaria</b>	<b>654</b>	<b>+2,2</b>
<b>di cui Raccolta diretta assicurativa</b>	<b>210</b>	<b>+3,5</b>
<b>di cui Raccolta indiretta</b>	<b>973</b>	<b>+3,6</b>
<b>di cui Risparmio gestito<sup>(2)</sup></b>	<b>663</b>	<b>+4,2</b>
<b>RWA</b>	<b>332</b>	<b>+1,7</b>

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

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

(2) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

# Contributo positivo da parte di tutte le Divisioni

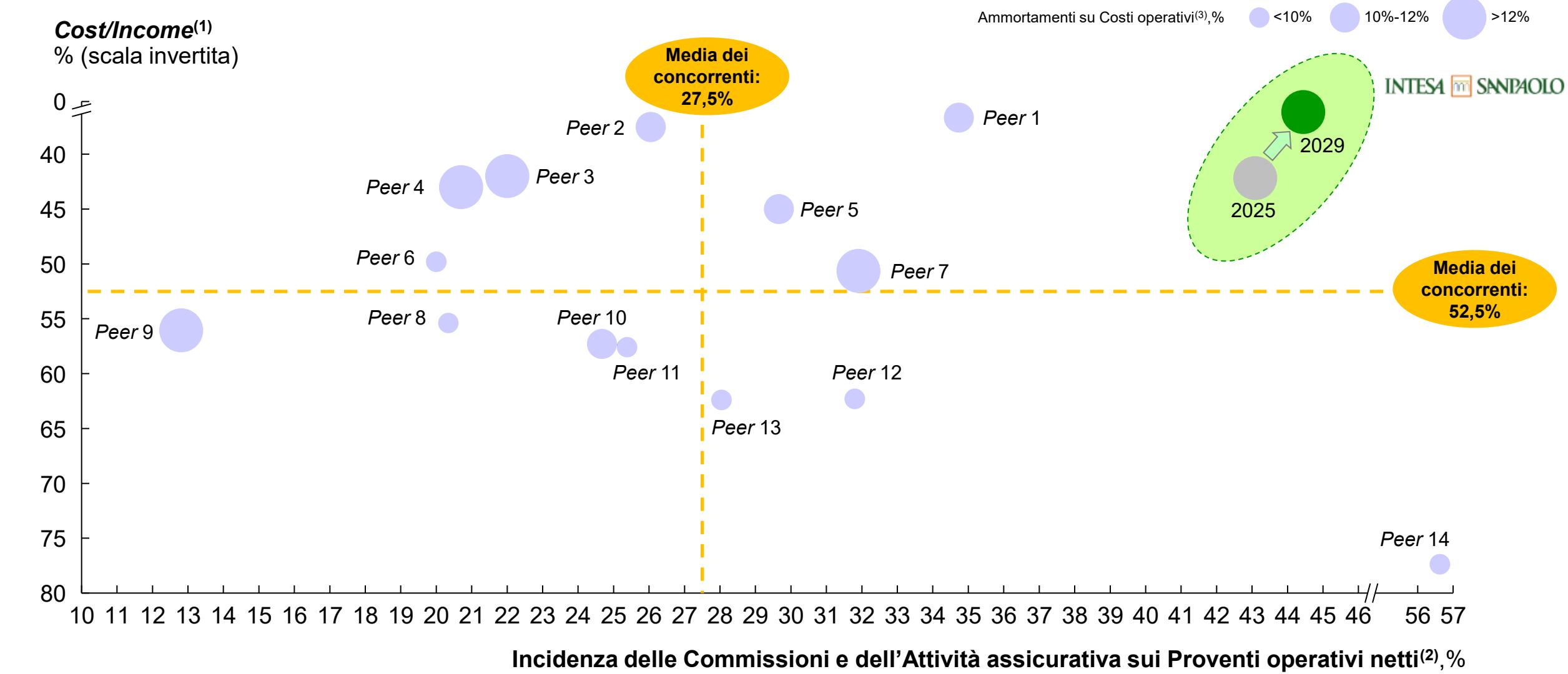
	Banca dei Territori		IMI Corporate & Investment Banking		International Banks		Private Banking <sup>(1)</sup>		Asset Management <sup>(1)</sup>		Insurance	
	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029
<b>Wealth Management Divisions</b>												
Proventi operativi netti € mld	12,3	13,1	4,8	5,6	3,3	4,1	3,4	3,9	0,9	1,1	1,8	2,0
Costi operativi € mld	6,3	6,2	1,6	1,6	1,4	1,4	1,1	1,1	0,3	0,3	0,4	0,4
Cost/Income %	51,5	47,7	32,2	29,2	43,4	34,0	31,5	28,8	26,5	24,0	21,4	19,5
Risultato corrente lordo € mld	4,4	5,9	3,0	3,8	1,8	2,6	2,3	2,7	0,7	0,8	1,4	1,6
Risultato netto € mld	2,8	3,8	2,0	2,5	1,2	1,8	1,5 <sup>(2)</sup>	1,8	0,5 <sup>(2)</sup>	0,6	0,9	1,1

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Escludendo le commissioni di *performance*

(2) Escludendo impatto positivo nel 4trim.25 da DTA e altre componenti fiscali

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



(1) Campione: Deutsche Bank, ING Group, Lloyds Banking Group e Nordea (dati al 31.12.25); Barclays, BBVA, BNP Paribas, Commerzbank, HSBC, Santander, Société Générale, Standard Chartered, UBS e UniCredit (dati al 30.9.25)

(2) Campione: Deutsche Bank, ING Group, Lloyds Banking Group e Nordea (dati al 31.12.25); BBVA, Commerzbank, HSBC, Santander, Standard Chartered, UBS e UniCredit (dati al 30.9.25); Barclays, BNP Paribas e Société Générale (dati al 30.6.25)

(3) Campione: Nordea (dati al 31.12.25); BBVA, Commerzbank, Santander, Standard Chartered, UBS e UniCredit (dati al 30.9.25); Barclays, BNP Paribas, HSBC, ING Group, Lloyds Banking Group e Société Générale (dati al 30.6.25); Deutsche Bank (dati al 31.12.24)

# ~€500mld per gli *stakeholder* di ISP

2026-2029, € mld

<b>Azionisti</b>	Dividendi cash e <i>buyback</i> per il 2025-2029	~50 <sup>(1)</sup>	Porzione significativa del <b>Risultato netto disponibile per consumi/investimenti</b>
<b>Famiglie e imprese</b>	Nuovo credito a MLT <sup>(2)</sup>	~374	Di cui <b>~€260mld in Italia</b> , maggiore del supporto finanziario dell'UE (Next Generation EU) a sostegno del PNRR <sup>(3)</sup>
<b>Persone ISP</b>	Spese del Personale	~28	A vantaggio di <b>~90.000 famiglie</b>
<b>Fornitori</b>	Acquisti e investimenti	~17	A vantaggio di <b>~40.000 famiglie</b>
<b>Settore pubblico</b>	Tasse <sup>(4)</sup>	~26	Equivalenti a <b>~1,5x delle entrate fiscali annuali sugli immobili di proprietà in Italia</b>
<b>Sustainable lending</b>	Nuovo credito	30%	Porzione del <b>totale dei nuovi prestiti a MLT<sup>(5)</sup></b> con forte focalizzazione sulle attività sociali/ambientali
<b>Bisogni sociali</b>	Contributo	~1 <sup>(6)</sup>	Determinando un <b>impatto di ~€3mld</b> per il sistema socio-economico

(1) Su principio di competenza. Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2026-2029

(2) Includendo il *sustainable lending*

(3) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

(4) Dirette e indirette

(5) Pari a ~€112mld, di cui ~€25mld di *social lending* e ~€87mld di credito per attività ambientali/altre attività sostenibili

(6) Come costo per la Banca (inclusi €0,35mld di costi di struttura)



Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa



**Iniziative del Piano di Impresa**



Conclusioni

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

~60.000 Persone ISP hanno contribuito alla definizione delle priorità strategiche del Piano di Impresa 2026-2029



**Riduzione dei Costi**  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia  
già realizzati



**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel  
*Wealth Management,*  
*Protection & Advisory*



**Basso Costo del rischio**  
grazie allo status di Banca  
Zero-NPL e a una  
*origination* di alta qualità

Patrimonializzazione estremamente solida e posizione ai vertici mondiali per impatto sociale

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



**Riduzione dei Costi**  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia già realizzati



**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel *Wealth Management, Protection & Advisory*



**Basso Costo del Rischio**  
grazie allo status di Banca *Zero-NPL*  
e a una *origination* di alta qualità

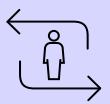
**1** Estensione di **ISYTECH**



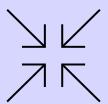
**2** Evoluzione *AI/GenAI e Agentic AI*



**3** Accelerazione del ricambio generazionale



**4** *Insourcing* strategico a scala



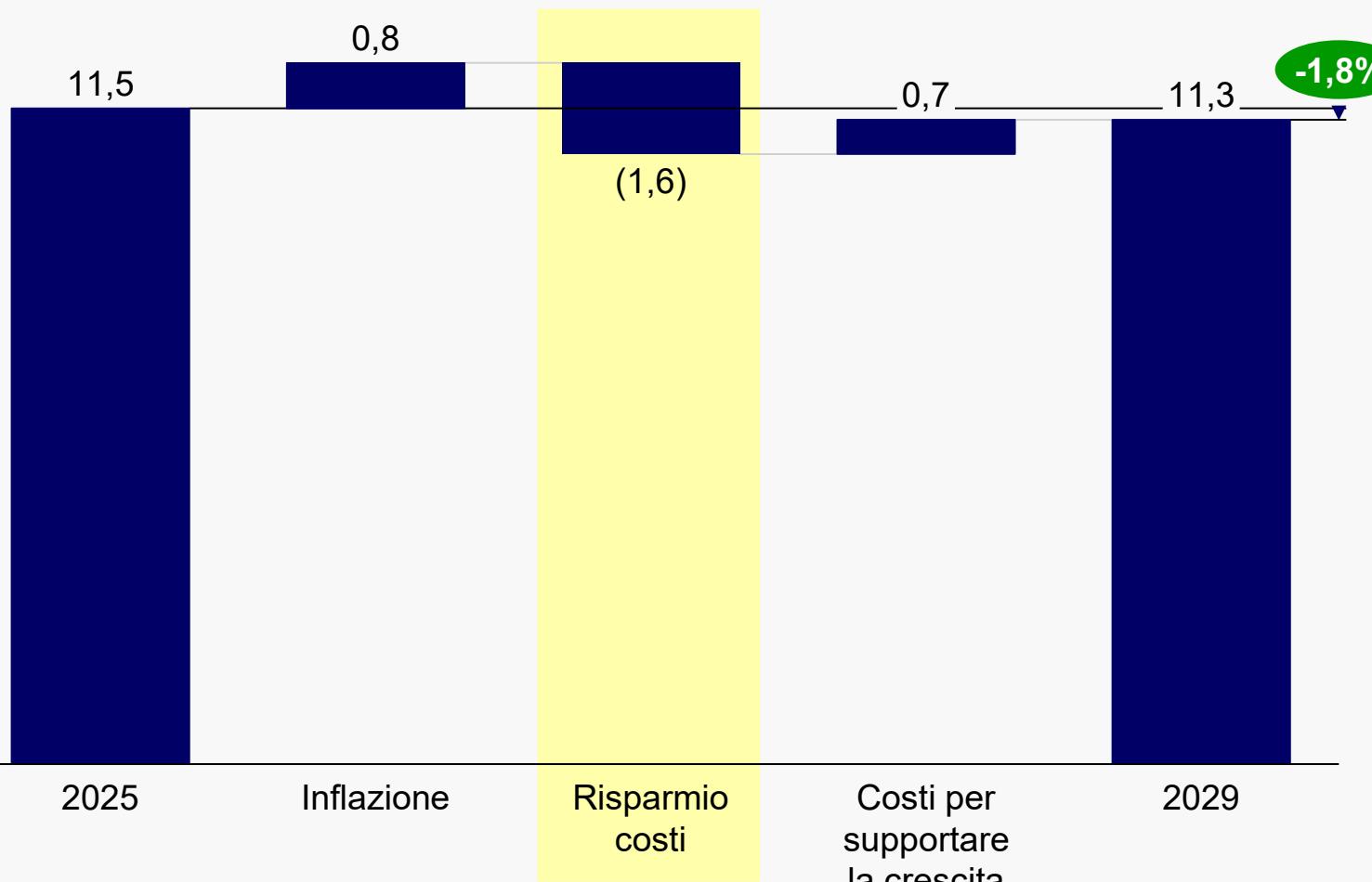
**5** Gestione proattiva dei Costi amministrativi



# €1,6mld di risparmio Costi, facendo leva sugli investimenti in tecnologia già realizzati

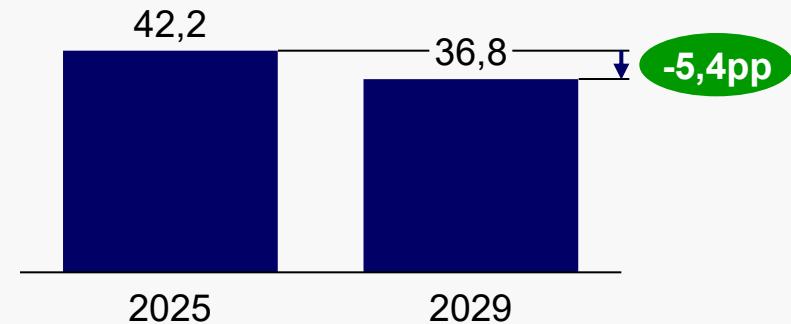
## Evoluzione dei Costi operativi

€ mld



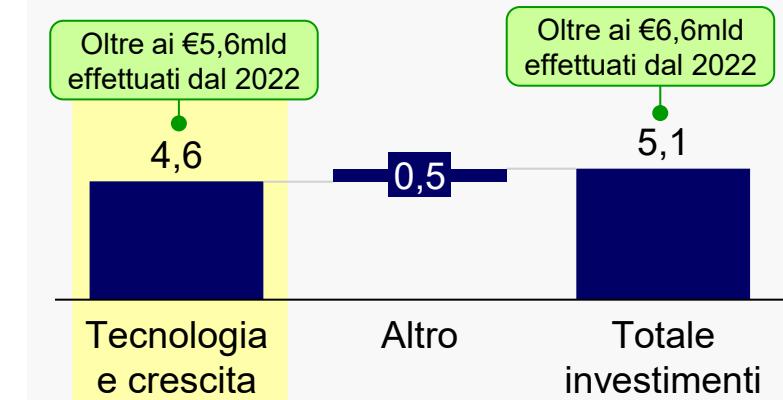
## Cost/Income ratio

%



## Investimenti

2026-2029, € mld



## 1. ISYTECH la nostra piattaforma digitale *cloud-native* utilizzata con successo attraverso isybank...

ISYTECH la nostra piattaforma digitale *cloud-native*...

... utilizzata con successo nel segmento

Retail attraverso isybank

31.12.25

La nostra banca digitale isybank

**>1.000.000**

di clienti  
(78% *under 35*)



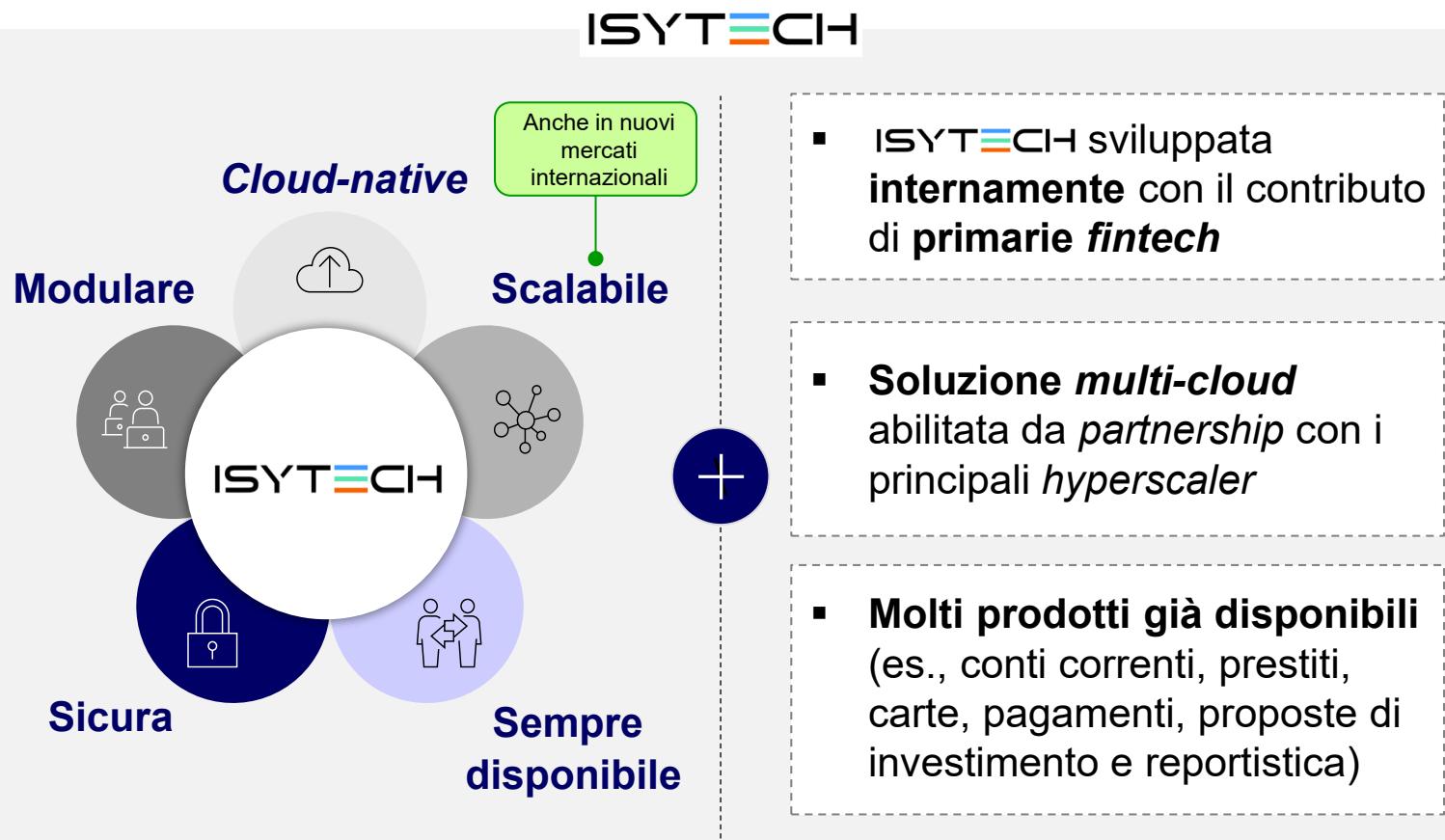
**~313mln**

di operazioni  
completate

**~€2,9mld**

di raccolta diretta

**C/I ratio già <30%**



... utilizzata con successo nel segmento

Retail attraverso isybank

31.12.25

La nostra banca digitale isybank

**>1.000.000**

di clienti  
(78% *under 35*)



**~313mln**

di operazioni  
completate

**~€2,9mld**

di raccolta diretta

**C/I ratio già <30%**

# 1. ... sarà estesa a tutto il Gruppo, con un risparmio di Costi significativo



Clienti

	Oggi	2026-2027	2028-2029
<b>Mass market</b>	✓		
<b>Affluent</b>	✓	✓	
<b>Exclusive</b>	✓	✓	
<b>Private</b>	✓	✓	
<b>PMI</b>		✓	
<b>Corporate</b>		✓	✓
<b>International Banks</b>		✓ <sup>(1)</sup>	✓

**Decommissioning progressivo dei sistemi legacy** in parallelo all'espansione di ISYTECH



Ottimizzazione delle **attività di manutenzione** legate al **core banking system**



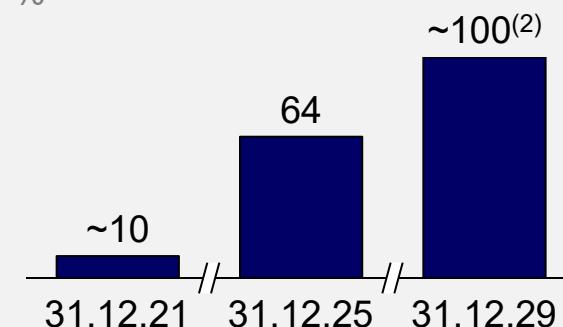
Ulteriore **snellimento dei processi** guidato da un **core banking system** all'avanguardia, consentendo un **incremento complessivo di produttività**



Miglioramento della qualità del post-vendita, del presidio del rischio e della produttività attraverso la **creazione di Centri di Eccellenza integrati** (es., *middle e back-office*)

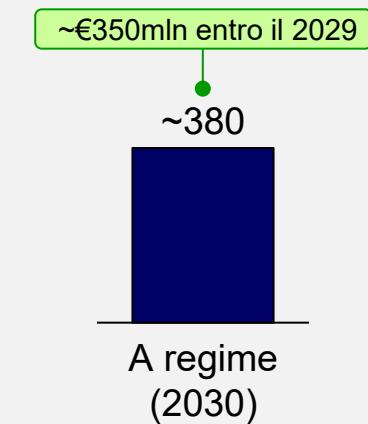
## Applicativi *cloud-based*

%



## Risparmio Costi<sup>(3)</sup>

€ mln



(1) Selezionati *front-end* in geografie chiave

(2) Escludendo gli applicativi di mercato che richiedono tecnologie diverse o che sono in fase di dismissione

(3) Includendo ~€280mln di benefici dall'uscita/riallocazione di 3.800 Persone

## 2. Evoluzione AI e Agentic AI per aumentare la produttività...

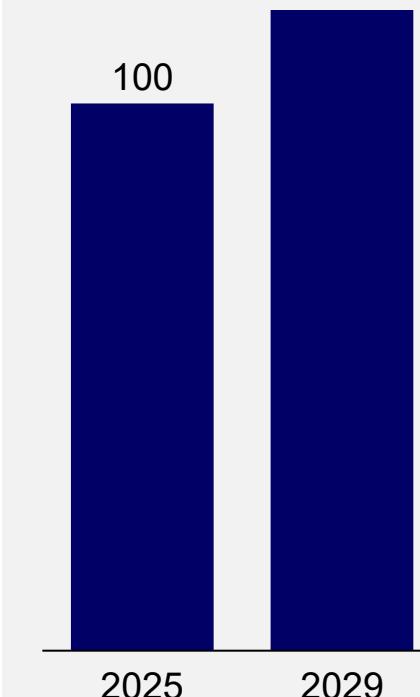
### Principali iniziative

Evoluzione dei modelli di servizio	Ruoli commerciali 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di un'<b>interfaccia conversazionale</b> per consentire un migliore accesso per i colleghi a informazioni, servizi e funzionalità tramite <i>Agentic AI</i></li> <li><b>Agenti AI Digital Expert</b> per semplificare le attività e rafforzare il ruolo dei <i>Relationship Manager</i> per un <b>ingaggio proattivo della clientela</b> e per le <b>campagne commerciali</b></li> </ul>
	Filiale Digitale 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strumenti AI/GenAI per <b>garantire una risoluzione più rapida dei problemi della clientela</b>, abilitando l'automazione <i>end-to-end</i> delle richieste dei clienti</li> <li>Strumenti assistiti dall'AI per supportare le <b>vendite ai clienti digitali Retail e PMI</b></li> </ul>
Ridisegno dei processi operativi “Agent-first”	Processi di credito 	<ul style="list-style-type: none"> <li>GenAI per supportare e potenziare la <b>gestione proattiva del portafoglio</b></li> <li><b>Agentic AI</b> per supportare l'<b>assegnazione di rating</b> e la validazione</li> <li>Strumenti integrati nella filiera dell'attuale <b>early warning system</b> per analizzare automaticamente dati non strutturati</li> </ul>
	Middle e back-office 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strumenti AI/GenAI per supportare i processi <i>HR</i></li> <li>Strumenti AI/GenAI per supportare i colleghi dell'<b>help desk</b> per l'identificazione e la risoluzione dei problemi</li> <li><b>Agentic AI</b> per semplificare i <b>processi pre/post-vendite</b> (es., bozze di contratto, <i>collateral</i>)</li> </ul>
	Software e dati 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Agentic AI</b> a supporto dei colleghi nella definizione dei <b>requisiti</b>, nello <b>sviluppo software</b> e nelle <b>attività di testing</b>, abilitando una maggiore produttività lungo l'intero <i>software development lifecycle</i> (SDLC)</li> </ul>
Rafforzamento del presidio su rischi e controlli	Controlli interni 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa diffusione di <b>isycontrols</b> (abilitato da <b>ISYTECH</b>) per aumentare <b>efficienza</b>, <b>semplificazione</b> e <b>identificazione dei rischi</b> lungo i principali processi di controllo</li> <li><b>Agentic AI Digital Expert</b> per ottimizzare i processi di <b>KYC</b> e <b>AML</b></li> <li><b>Validazione dei processi, testing e assurance agile guidati dalla GenAI</b>, per consentire una rapida introduzione della GenAI in un ambiente a rischio controllato, che copra dati, modelli e <i>compliance</i></li> </ul>

### Aumento di produttività

Middle e back-office, indicizzato a 100

>120



## 2. ... espandendo anche le competenze della Filiale Digitale e aumentandone la produttività e l'attivazione commerciale

### Filiale Digitale in sintesi

31.12.25



**~2,3k**

Gestori nella Filiale  
Digitale



**~18mln**

Contatti gestiti



**~4-5mln**

Contatti gestiti dal consulente  
virtuale, con accuratezza >90%



**100%**

Contatti umani supportati da  
GenAI Copilot

### Principali iniziative

#### Centralizzazione e automazione del supporto alla clientela



- **Centralizzazione di tutte le interazioni in ingresso** (incluse le chiamate alle filiali), trasformando la Filiale Digitale nel principale POC per i clienti e abilitando l'automazione *end-to-end* delle richieste tramite soluzioni di AI (es., consulente virtuale, *Copilot*)

#### Supporto alla clientela in tutti i "moments of truth"



- Creazione di un **Centro di Eccellenza** dedicato con team specializzati che forniscono supporto *end-to-end* sui prodotti più complessi (es., mutui, prodotti di protezione)

#### Miglioramento della proattività commerciale mirata



- **Leva sulla Filiale Digitale come motore commerciale** (supportato da strumenti abilitati dall'AI) per guidare le vendite verso clienti digitali *Retail* e PMI

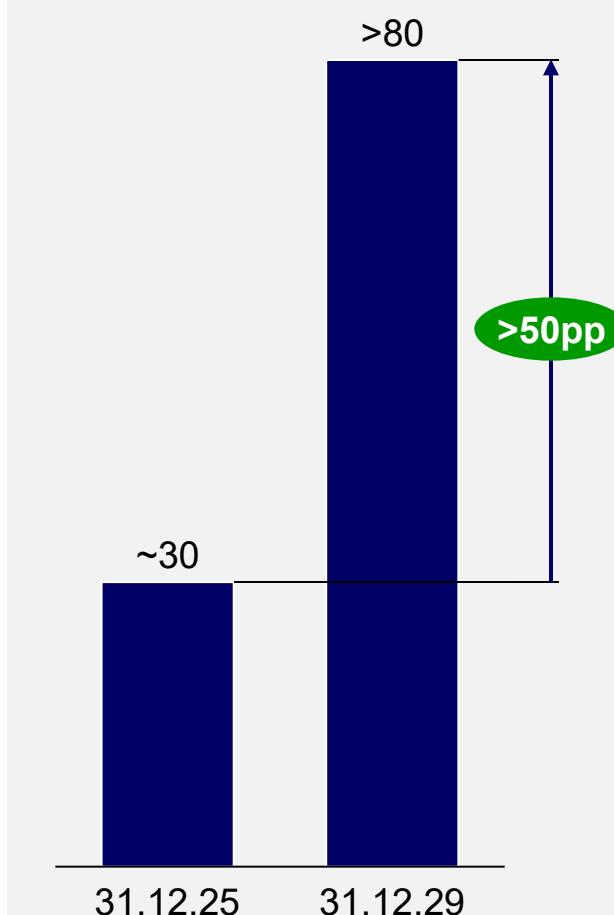
#### Migrazione a soluzioni *cloud-based*



- **Migrazione verso un *contact center* interamente basato su *cloud*** per servire tutte le entità/Divisioni del Gruppo in Italia e all'estero

### Risoluzioni automatiche delle richieste della clientela

%



### 3. La nostra trasformazione tecnologica consente il ricambio generazionale e una maggiore efficienza

#### Elementi chiave del ricambio generazionale

##### Transizione verso il pensionamento



- Persone senior in transizione verso la pensione e/o nuove opportunità
- Partecipazione storicamente ampia ai **programmi di pensionamento anticipato**, con un alto numero di Persone in possesso dei requisiti

##### Innovazione tecnologica e competenze



- Forti **investimenti** in **IT** e **AI**, aumentando l'**efficienza** e la **produttività** complessiva
- Accelerazione della **trasformazione tecnologica** nell'**industria bancaria**, che si traduce in **nuovi bisogni digitali**

#### Evoluzione del personale

##### Personne, #

- ~1.600 uscite da accordi già siglati con le Organizzazioni Sindacali italiane<sup>(1)</sup>
- ~4.500 potenziali uscite di Persone che hanno già fatto domanda per precedenti accordi di pensionamento anticipato
- *Turnover naturale*

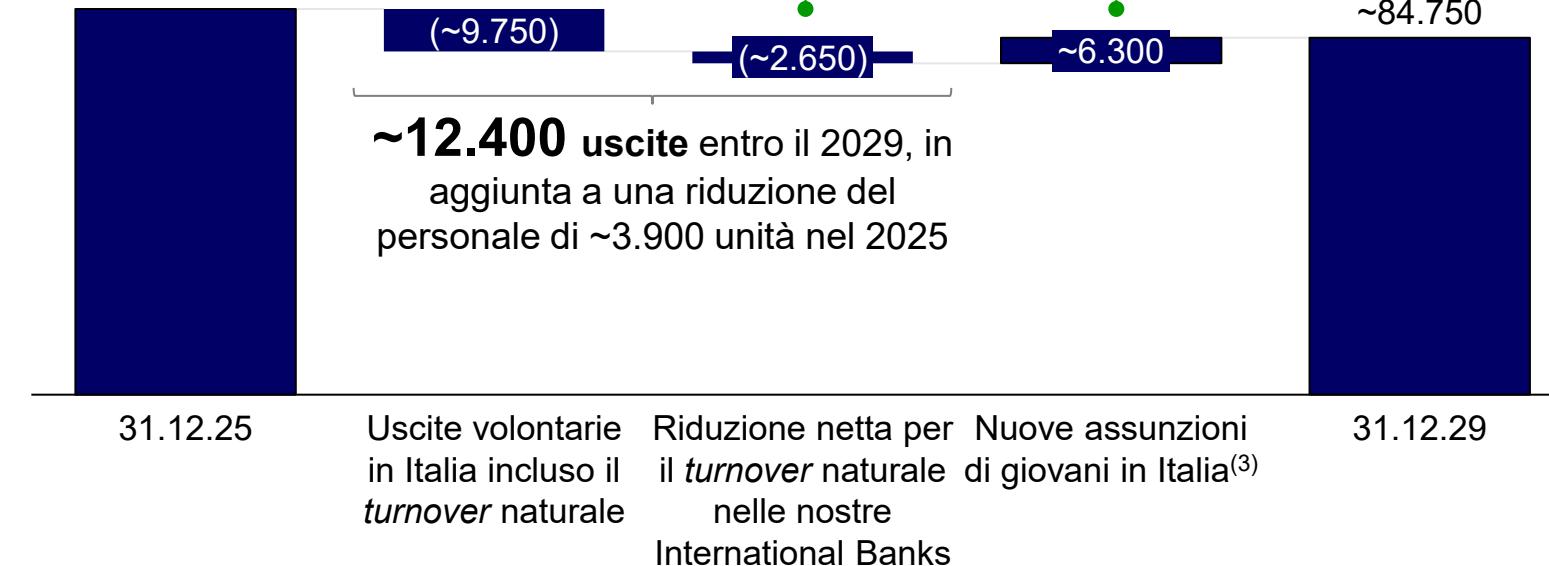
~90.850

(~9.750)

Concentrate sulle funzioni centrali

Inclusi ~2.300 *Global Advisor* con contratto ibrido<sup>(2)</sup>

~84.750



**~€570mln di risparmi a regime<sup>(4)</sup>, senza impatto sui ricavi grazie allo snellimento dei processi abilitato dalla tecnologia/AI**

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Firmati a ottobre 2024 e dicembre 2025. Relativi costi già interamente spesi

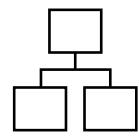
(2) Assunti con contratti part-time a tempo indeterminato e con formula di lavoro autonomo, per garantire una maggiore prossimità alla clientela, in particolare nel *Wealth Management & Protection*

(3) In aggiunta a ~1.300 Persone già assunte nel 2025, principalmente come *Global Advisor*. Di cui ~2.200 da accordi già siglati con le Organizzazioni Sindacali italiane

(4) 2030

## 4. Insourcing strategico a scala

### Insourcing machine



**Nuova unità strategica**  
per il coordinamento e il monitoraggio dell'insourcing

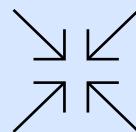


**Modello di scoring degli skill** per identificare le competenze da internalizzare (es., orientamento al futuro, rilevanza strategica) considerando il costo opportunità specifico per il ruolo da internalizzare



**Percorso di formazione dedicato** includendo riconversione/riqualificazione e *onboarding* dei nuovi assunti

### Esempi di competenze internalizzate

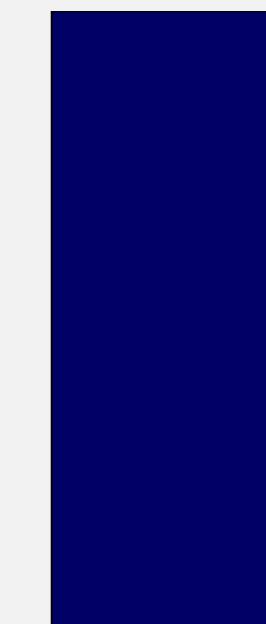


- **Filiale Digitale e *support management***
- **Analisi di Rischi non finanziari**
- **Cybersecurity**
- **Analisi funzionali**
- ***Data specialist***
- **Competenze *IT***

### Risparmio di costi esterni<sup>(1)</sup>

€ mln

~200



A regime  
(2029)

(1) Costi per le nuove assunzioni già considerati nel risparmio di costi di ~€570mln relativo all'accelerazione del ricambio generazionale

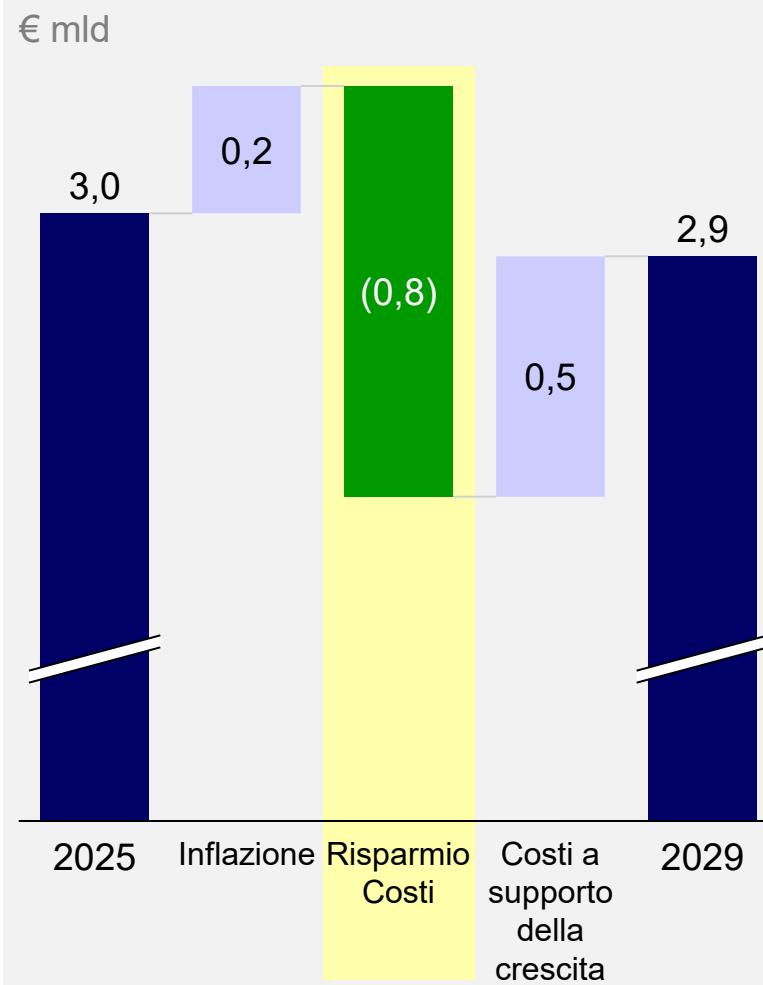
## 5. Riduzione strutturale dei Costi amministrativi trainata da una gestione proattiva dei costi

### Principali iniziative

<b>Total Cost of Ownership (TCO) integrato</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Introduzione di un <b>approccio TCO integrato</b>, basato su <b>KPI di produttività olistici</b> e su un <b>approccio di zero-based budget</b>, per rafforzare le capacità di <b>cost-steering</b></li></ul>
<b>Presidio dei costi IT</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Ampia applicazione di modelli <i>analytics-driven</i> per monitorare e <b>ottimizzare i costi IT e abilitare decisioni basate su dati</b></li></ul>
<b>Ottimizzazione Real estate 2.0</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Razionalizzazione e modernizzazione degli <b>immobili</b>, anche facendo leva su <i>data analytics</i> per massimizzare il <b>tasso di occupazione</b></li></ul>
<b>NextGen procurement</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Evoluzione di <b>processi e strumenti digitali</b> a disposizione della funzione Acquisti per supportare la negoziazione con i fornitori, incluse <b>soluzioni AI</b> per <b>automatizzare la revisione dei contratti</b> e supportare le <b>discussioni di prezzo</b></li></ul>
<b>Razionalizzazione delle entità giuridiche</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>Riduzione di <b>32 entità giuridiche</b> (di cui 11 nel 2025)</li></ul>



### Costi amministrativi



# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



Riduzione dei Costi  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia già  
realizzati

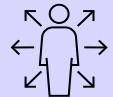


Crescita dei Ricavi  
sostenuta dalla *leadership* nel *Wealth Management, Protection & Advisory*



Basso Costo del Rischio  
grazie allo status di Banca Zero-  
*NPL* e a una *origination* di alta  
qualità

1 *Network di Global Advisor* a scala



2 Rafforzamento della *leadership* nel *Private Banking*



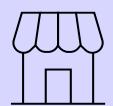
3 Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva (*AM, Insurance*)



4 Crescita sui clienti *Corporate* e *Istituzionali* potenziando le piattaforme dedicate



5 Crescita nel segmento PMI, facendo leva sulle sinergie con IMI C&IB



6 Potenziamento del Credito al consumo



7 isybank 2.0



8 Crescita delle International Banks



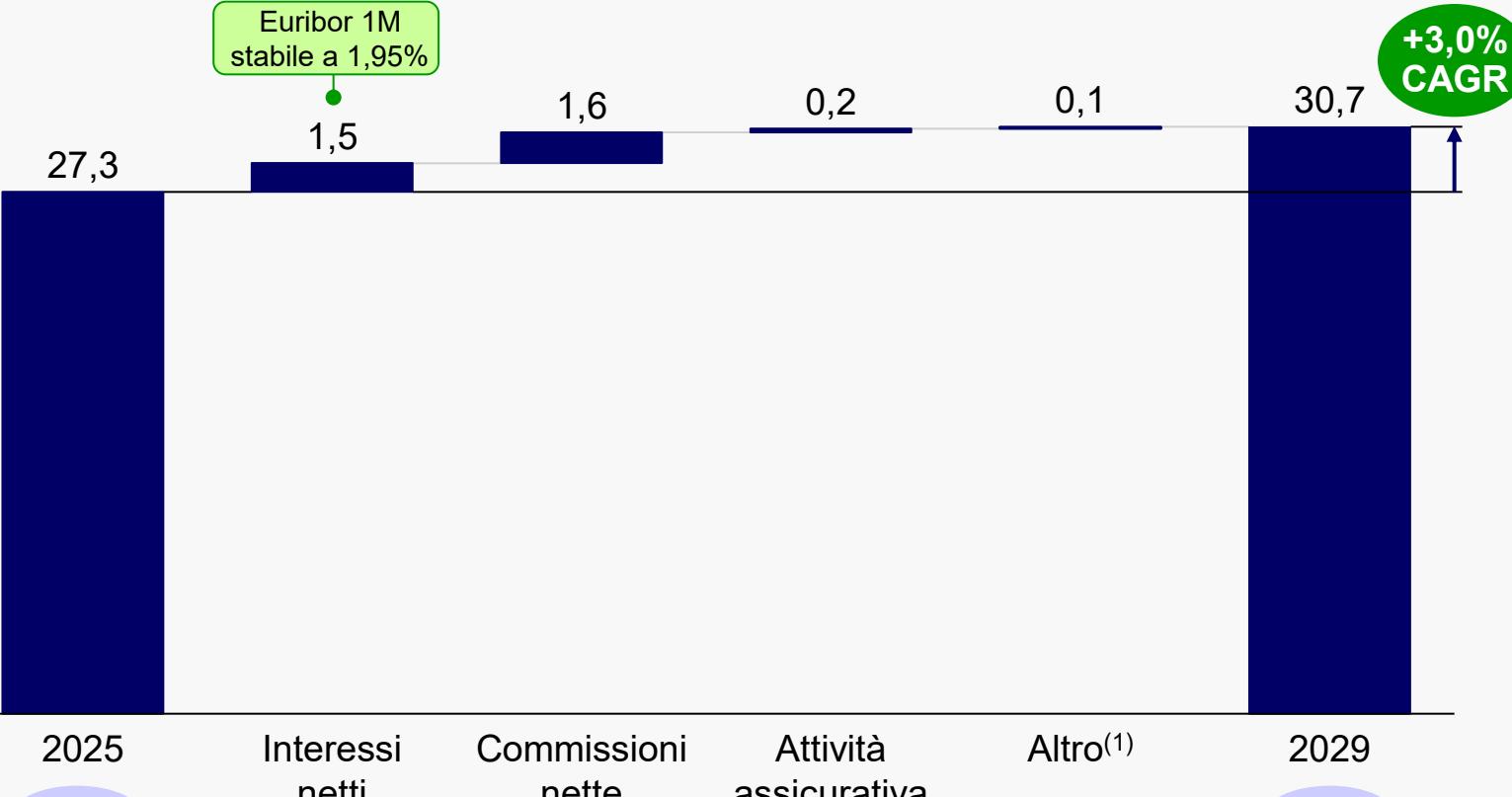
+

Lancio di isywealth Europe

# Crescita dei ricavi, principalmente guidata dalle Commissioni, con forti sinergie tra Divisioni

## Evoluzione dei Proventi operativi netti

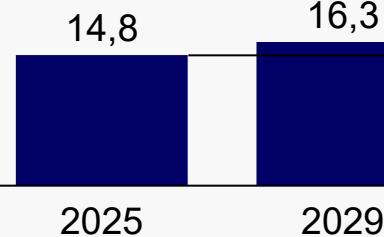
€ mld



Significativo potenziale di crescita, facendo leva sulle sinergie di Gruppo

## Interessi netti

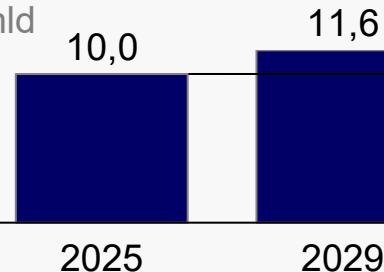
€ mld



+2,4%  
CAGR

## Commissioni

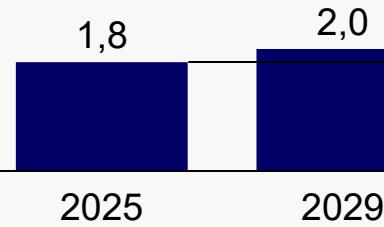
€ mld



+3,8%  
CAGR

## Attività assicurativa

€ mld



+3,0%  
CAGR

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Risultato netto delle attività e passività finanziarie al fair value e Altri proventi/oneri

# 1. ~4.200 Global Advisor per sviluppare il pieno potenziale dei clienti Exclusive di BdT<sup>(1)</sup>...

## Segmento di clientela Exclusive<sup>(2)</sup>

31.12.25



**>1mln**  
clienti Exclusive<sup>(2)</sup>



**~1.850**

Global Advisor<sup>(3)</sup> in BdT<sup>(1)</sup> per servire i clienti Exclusive<sup>(2)</sup>, in aggiunta a ~2.750 Relationship Manager

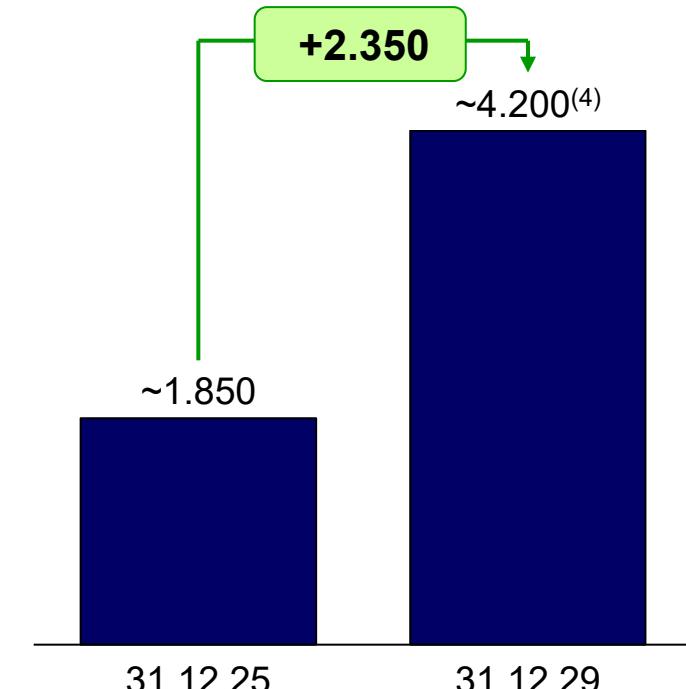


**€208mld**

Attività finanziarie della clientela, di cui €109mld in Risparmio gestito

~4.200 Global Advisor<sup>(3)</sup> entro il 2029...

Global Advisor, #

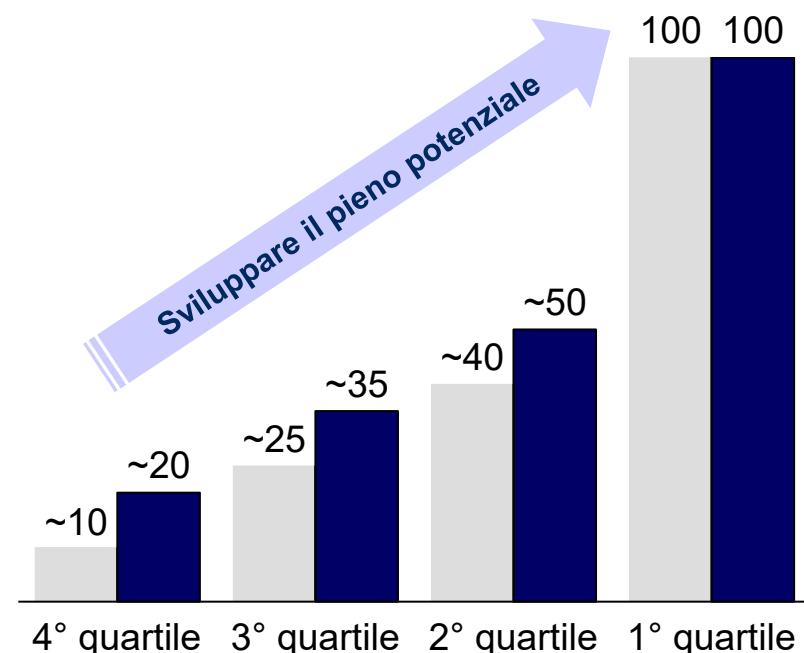


Apertura di ~200 uffici per Global Advisor in aree ad alto potenziale non servite da filiali Exclusive

... per sviluppare il pieno potenziale dei clienti Exclusive<sup>(2)</sup>

Ricavi per cliente Exclusive, indicizzato a 100

2025 2029



>€300mln di Ricavi addizionali entro il 2029

(1) Banca dei Territori

(2) Clienti serviti da Banca dei Territori con una delle seguenti caratteristiche: alto reddito/elevata capacità di spesa oppure combinazioni di patrimonio in gestione risparmio gestito significativo/età/prodotti di investimento complessi

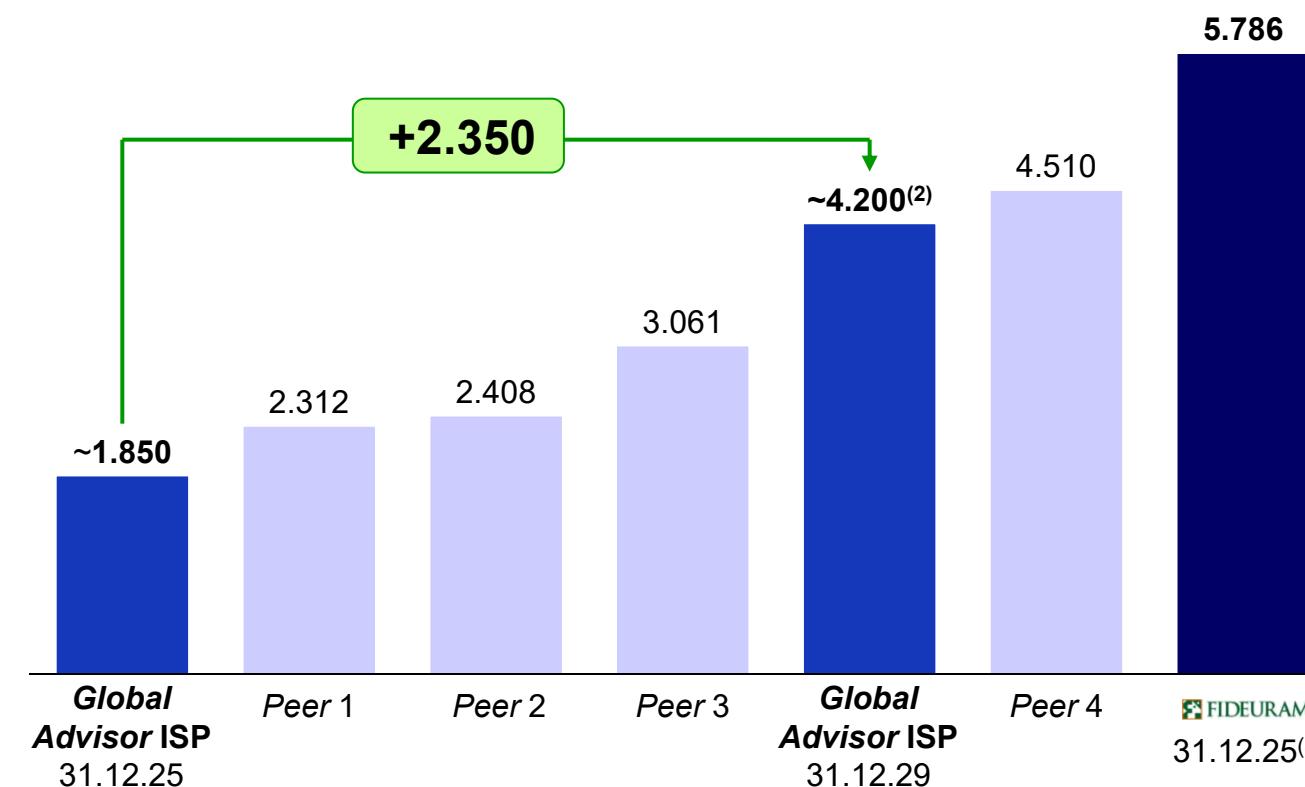
(3) Assunti con contratti part-time a tempo indeterminato e con formula di lavoro autonomo, per garantire una maggiore prossimità alla clientela, in particolare nel Wealth Management & Protection

(4) Includendo le riallocazioni interne

## 1. ... diventando il terzo *network* di consulenza finanziaria in Italia, con Fideuram al primo posto

~4.200 Global Advisor per diventare il terzo *network* di consulenza finanziaria in Italia, con Fideuram al primo posto...

Network di Consulenti finanziari<sup>(1)</sup>, #



... supportati da strumenti tecnologici all'avanguardia



Piattaforma di *investment management* avanzata per sviluppare soluzioni di investimento altamente personalizzate e un'interazione diretta con il cliente



Strumento di consulenza olistica alla clientela, con copertura a 360 gradi dei bisogni finanziari e non finanziari del cliente



Strumenti GenAI potenziati, che interagiscono direttamente con la clientela

(1) Dati dei concorrenti al 30.9.25 (fonte: Assoreti). Campione: Allianz Bank, Banca Generali, FinecoBank, Banca Mediolanum

(2) Includendo le riallocazioni interne

(3) Includendo Fideuram Direct

## 2. Rafforzamento della leadership nel Private Banking

### Segmento di clientela

#### Private

2025



**1,2mln**

Clienti **Private** in Fideuram-ISPB, serviti da circa 7.000 **Private Banker** e Consulenti finanziari



**€429mld**

Attività finanziarie della clientela, di cui **€249mld in Risparmio gestito<sup>(1)</sup>**

### Principali iniziative

#### A. Rafforzamento continuo dell'offerta commerciale domestica



- Potenziamento dell'offerta e del **coverage** per clientela **HNW** e **UHNW**, inclusa l'espansione dei **prodotti di credito**
- Rafforzamento delle **reti commerciali** con una macchina di *recruiting* a scala
- Ulteriore sviluppo dell'**Investment Center** di Fideuram-Intesa Sanpaolo Private Banking

#### B. Potenziamento dell'offerta *lifecycle* e *longevity*



- Sviluppo di un **ecosistema di consulenza** e per l'intero **ciclo di vita**, focalizzato su offerte di lungo periodo, inclusi **prodotti di protezione** e di **risparmio**, nonché **servizi accessori**
- Rafforzamento degli strumenti e delle competenze a supporto dell'**offerta commerciale** per la clientela nella **Divisione Private Banking**

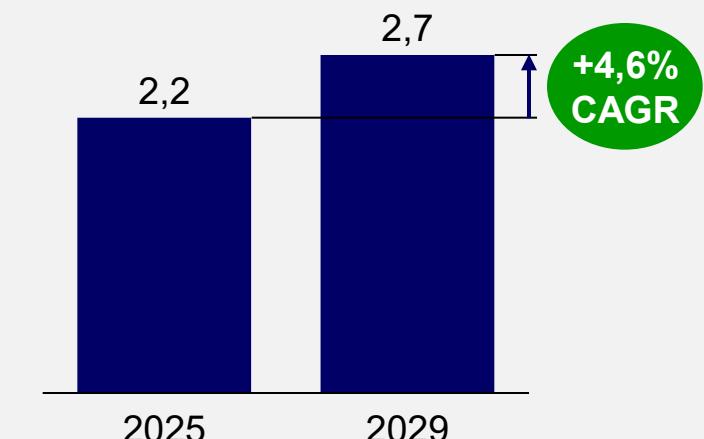
#### C. Sviluppo della presenza internazionale



- Ulteriore rafforzamento della nostra **leadership europea nel Private Banking**, facendo leva su:
  - Presenza strategica in **geografie ad alto potenziale** (es., Svizzera, Lussemburgo)
  - Accelerazione dell'offerta *Digital Wealth Management* tramite **FIDEURAM DIRECT** e **+alpian**

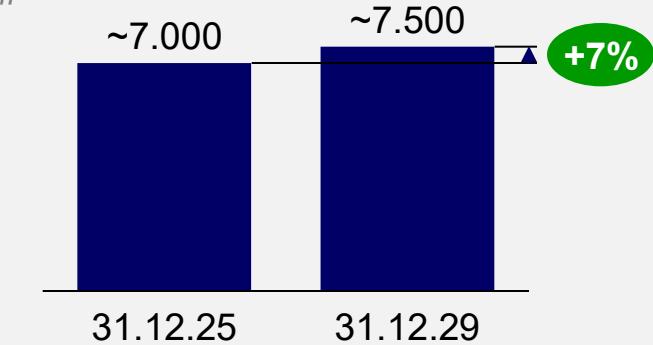
### Commissioni Divisione Private Banking

€ mld



### Private Banker e Consulenti finanziari

#



(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

## 2A. Rafforzamento continuo dell'offerta commerciale domestica

### Principali iniziative

- Ulteriore sviluppo dei **segmenti HNW e UHNW** attraverso:
  - Rafforzamento del **modello di servizio**
  - Sviluppo di un'**offerta dedicata** per i **family office e imprenditori**
  - Potenziamento dei **servizi di alta qualità**
  - Completamento dell'**offerta in ambito private market**
  - Pieno sfruttamento delle **sinergie con IMI C&IB** (es., *ECM e DCM*)
- Espansione dei **prodotti di credito per clienti Private**, con **focus sui prestiti Lombard** basati su strumenti di *targeting avanzato* tramite *CRM*
- Sviluppo del servizio di **consulenza a 360 gradi**, includendo prodotti **pensionistici e di protezione**
- **Estensione di Robo4Advisory** per potenziare un'offerta commerciale personalizzata

### Potenziamento dell'offerta di prodotti e servizi



- Rafforzamento della **macchina di reclutamento** con **focus su grandi portafogli e giovani banker**, insieme a **formazione** dedicata per i **manager di ISPB<sup>(3)</sup>** per facilitare l'**acquisizione e l'integrazione** dei talenti
- Pieno sfruttamento delle **sinergie** tra le reti ISPB<sup>(3)</sup> e Fideuram, inclusi **team di coverage congiunti** per servire segmenti selezionati di clientela e migliorare il **coaching** dei **banker più giovani**

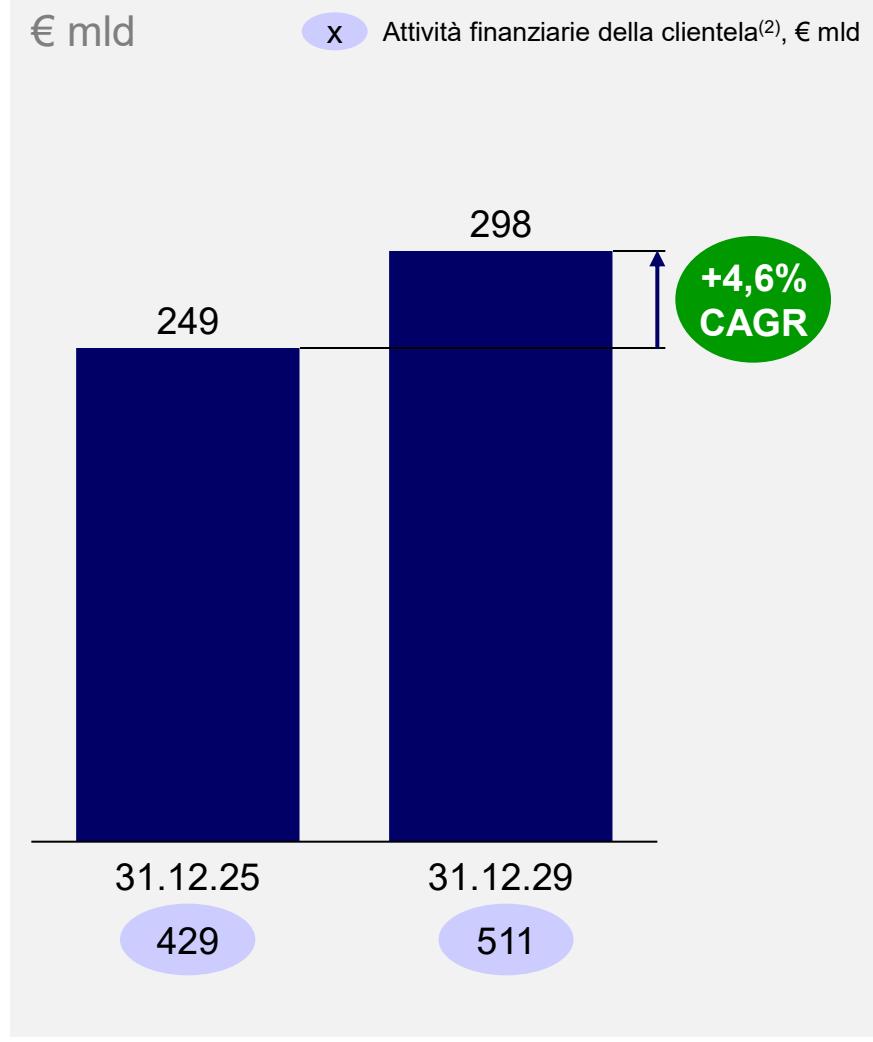
### Rafforzamento del network commerciale



- Ulteriore sviluppo dell'**Investment Center** di Fideuram-ISPB, rafforzando l'interazione tra **team di investimento, consulenti e private banker** e favorendo una maggiore **prossimità alla clientela**



### Risparmio gestito della Divisione Private Banking<sup>(1)</sup>



(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

(2) Divisione Private Banking

(3) Intesa Sanpaolo Private Banking

## 2B. Rafforzamento dell'offerta *lifecycle* e *longevity* per rispondere ai bisogni emergenti dei clienti

### Principali iniziative

**Sviluppo di un ecosistema di consulenza e per l'intero ciclo di vita focalizzato su un'offerta di lungo periodo**



- Sviluppo di un modello di servizio di *Wealth Management & Protection* con **pianificazione patrimoniale *lifecycle*** basato sulla segmentazione della clientela, includendo:
  - Offerta di **protezione** potenziata (es., Casa e Famiglia, Salute e Infortuni), nonché **offerta finanziaria e di risparmio** (inclusi i prodotti di investimento di lungo periodo e pensionistici)
  - **Servizi personalizzati di consulenza a 360 gradi durante il passaggio generazionale**, anche con l'obiettivo di acquisire e fidelizzare gli eredi

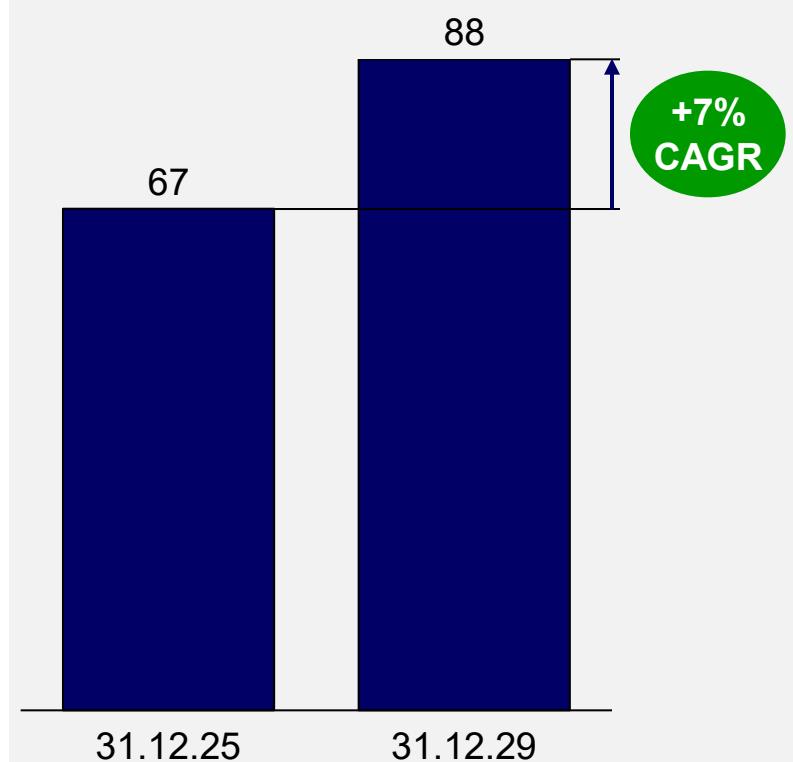
**Rafforzamento degli strumenti e delle competenze a supporto dell'offerta commerciale**



- Rafforzamento degli **strumenti e delle competenze** a supporto dell'**offerta commerciale** nella **Divisione Private Banking** attraverso:
  - **CRM** abilitato da **advanced analytics** per identificare le esigenze emergenti della clientela e sviluppare raccomandazioni personalizzate
  - **Strumenti distintivi e programmi di formazione/comunicazione** per potenziare le reti commerciali sull'offerta *lifecycle* e *longevity*

### Attività finanziarie della clientela gestite tramite consulenza a 360 gradi

€ mld, Divisione Private Banking



## 2C. Sviluppo della presenza internazionale

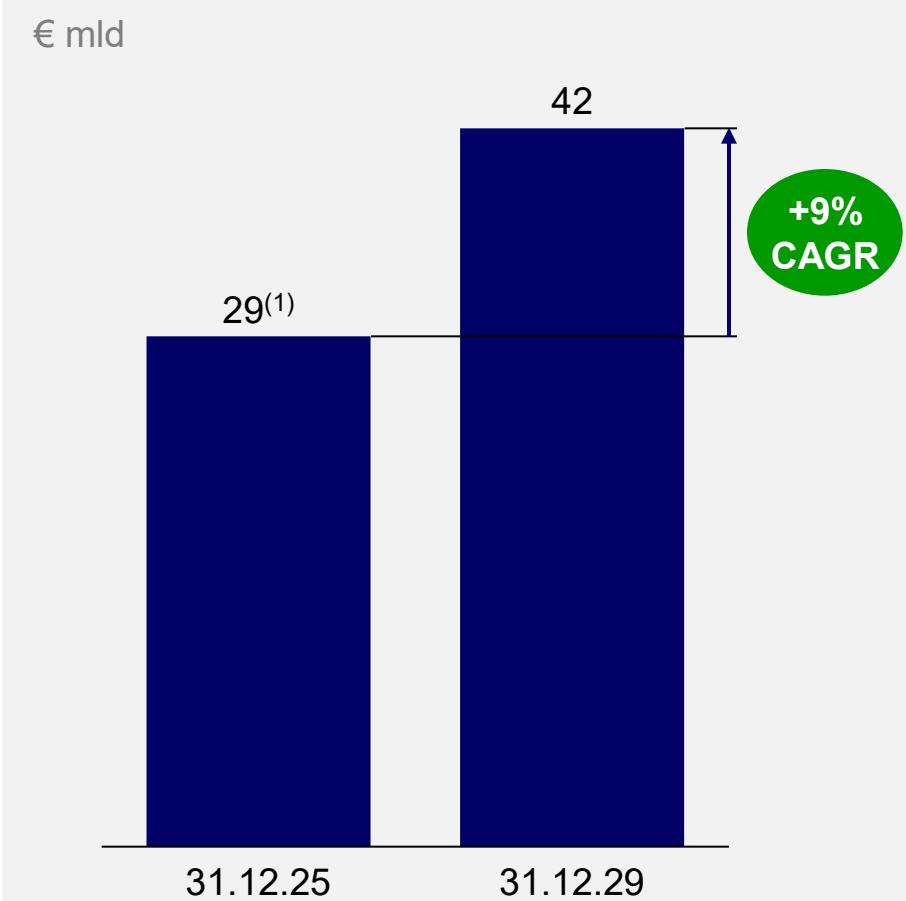
### Presenza consolidata in mercati ad alto potenziale



### Principali iniziative

- Ulteriore rafforzamento della rete commerciale con assunzioni selezionate
- Iniziative di *marketing* e di comunicazione dedicate per potenziare la *brand awareness*
- Sinergie pienamente valorizzate con altre Divisioni del Gruppo, con *focus* sui clienti Istituzionali
- Estensione dell'offerta di *Digital Wealth Management* attraverso in partnership con BlackRock, e +alpian

### Attività finanziarie della clientela internazionale Divisione Private Banking



Facendo pienamente leva sulla piattaforma avanzata di gestione degli investimenti **Aladdin**  
by BlackRock

### 3. Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva

#### Fabbriche prodotto di proprietà esclusiva

2025



**€494mld**

Risparmio gestito  
(fabbriche prodotto ISP)



**€20mld**

Premi assicurazione  
Vita



**€1,6mld**

Premi assicurazione  
Danni

#### Principali iniziative del Piano di Impresa 2026-2029...

##### A. Asset management



Rafforzamento del **modello di servizio**  
e dell'**offerta prodotti** e ulteriore  
espansione internazionale



Attività di Asset management

##### B. Life insurance



Forte **focus** su un'**offerta Vita** dedicata  
per fare fronte alle **necessità**  
specifiche della clientela



##### C. P&C insurance

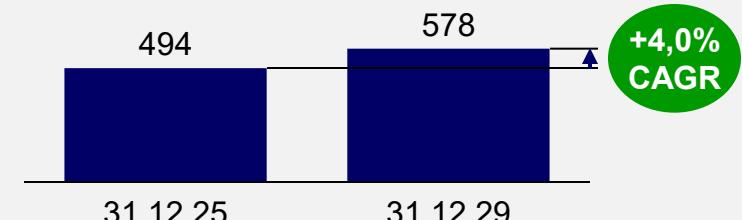


Estensione dell'**offerta Danni**  
a nuovi segmenti di clientela

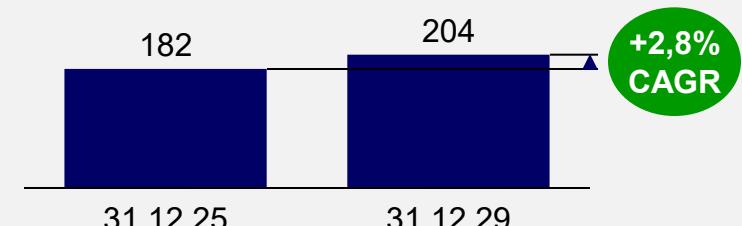


#### ... per sostenere la crescita

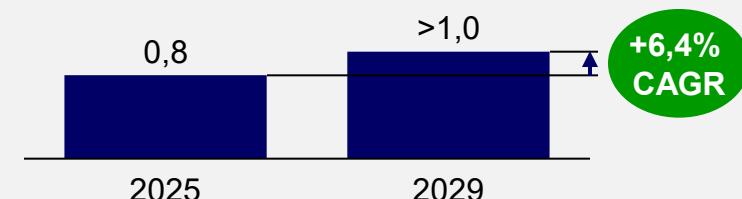
Risparmio gestito (fabbriche prodotto ISP), € mld



Riserve tecniche assicurazione Vita (AuM), € mld



Ricavi ramo Danni<sup>(1)</sup>, € mld



(1) Commissioni + Attività assicurativa

## 3A. Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva – Asset Management

### Principali iniziative

- Potenziamento del **modello di servizio** per i consulenti delle Divisioni **BdT<sup>(1)</sup>** e **Private Banking** e per **clienti terzi**
- Rafforzamento dell'offerta prodotto:
  - Lancio di una **piattaforma di ETF attivi**, diventando il **primo operatore italiano** in questo mercato
  - Creazione di soluzioni di investimento per la **pianificazione di lungo periodo e previdenziale/pensionistica**
  - Ampliamento dell'offerta in **Private Markets e Credit Investment**, con **focus su clientela Private e Istituzionale**
  - **Prodotti innovativi** (es., fondi tokenizzati)



### Potenziamento del modello di servizio e dell'offerta prodotti

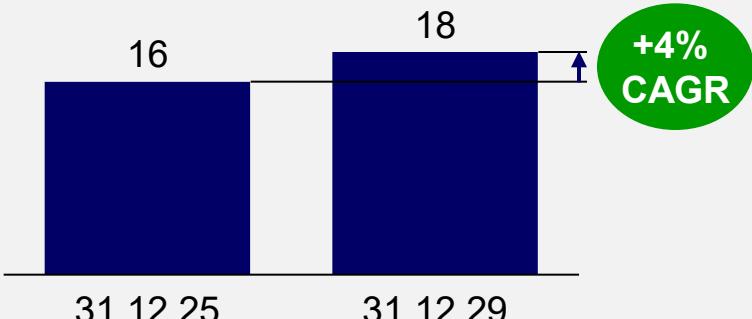
- Ulteriore rafforzamento della **presenza internazionale** tramite:
  - Consolidamento della **partnership strategica** in Grecia (Eurobank)
  - Potenziamento nei **principali mercati europei** (es., Spagna, Francia, Regno Unito), facendo leva sulla presenza attuale
  - Definizione della **strategia di go-to-market** e di potenziali **partnership commerciali** in mercati ad alto potenziale (es., Asia, Medio Oriente)
- Supporto alla **crescita nel Risparmio gestito delle International Banks** nei principali mercati e il pieno sfruttamento delle **sinergie** con le Divisioni **Private Banking** e **IMI C&IB** nelle geografie chiave



### Ulteriore espansione internazionale

### Risparmio gestito in investimenti alternativi (Eurizon)

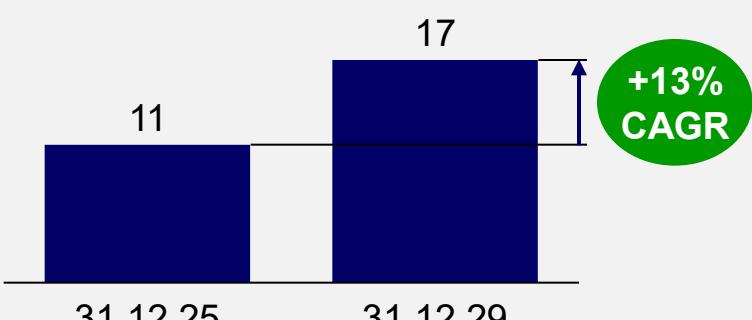
€ mld



+4%  
CAGR

### Risparmio gestito internazionale (Eurizon)

€ mld



+13%  
CAGR

## 3B. Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva – *Life insurance*

### Principali iniziative

#### Potenziamento dell'offerta assicurativa Vita per i clienti ISP in Italia



- Potenziamento dell'**offerta Vita** per i clienti delle **Divisioni Banca dei Territori e Private Banking** anche per rispondere ai bisogni emergenti legati a **all'intero ciclo di vita e alla longevità** (es., passaggio generazionale, risparmio di lungo periodo)
- Potenziamento di **soluzioni personalizzate di strategia di investimento** per la **clientela Private Banking**, includendo:
  - **Prodotti garantiti**
  - **Prodotti ibridi e unit-linked**, anche con soluzioni di investimento su misura

#### Crescita dell'offerta assicurativa Vita per IBD<sup>(1)</sup> e clienti *non-captive*

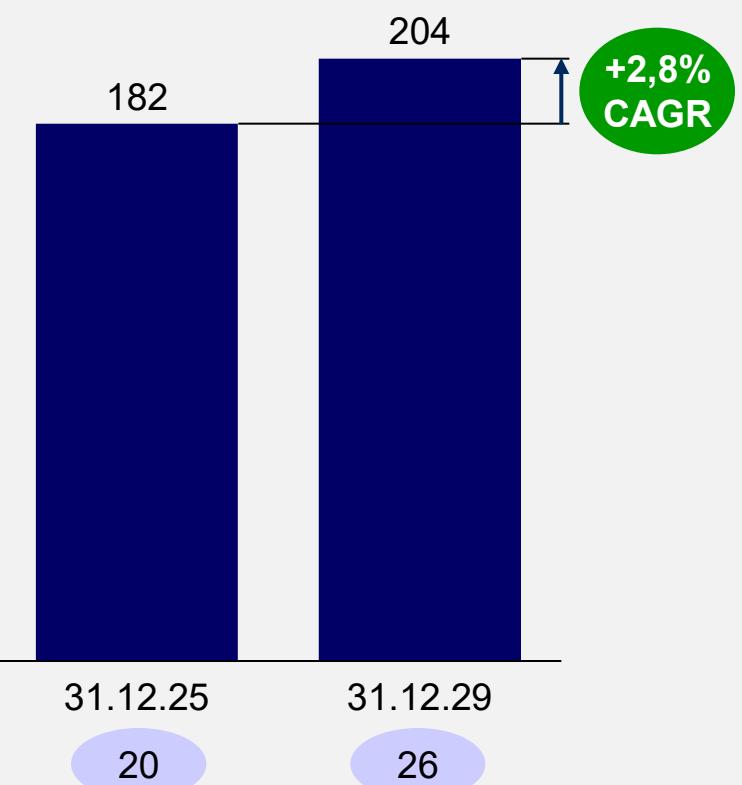


- Lanzio dell'**offerta di prodotto** nelle principali geografie IBD<sup>(1)</sup>, con iniziative dedicate alla rete commerciale
- Sviluppo di **accordi con i fondi pensione**
- Revisione dell'offerta per **reti non-captive di piccole/medie dimensioni**

### Riserve tecniche assicurazione Vita

AuM, € mld

x Premi Vita, € mld



### 3C. Potenziamento delle fabbriche prodotto di proprietà esclusiva – P&C Insurance

#### Principali iniziative

##### Potenziamento dell'offerta di prodotto per la clientela Private Banking



- Integrazione di **soluzioni Danni modulari**:
  - Nel framework di *wealth planning* e *advisory* per la clientela Private
  - Con coperture flessibili e personalizzate per Casa, Famiglia, Salute e Infortuni

##### Rafforzamento prodotti Protection nel segmento Corporate/PMI



- **PMI**: nuovi prodotti modulari (inclusi Salute, *NatCat*, *Property & Liabilities*, *Cyber* e *D&O*)
- **Corporate**: pacchetti commerciali personalizzati per i clienti che richiedono soluzioni integrate su misura

##### Rinnovo dell'offerta Protection per la clientela Individui della BdT<sup>(1)</sup>

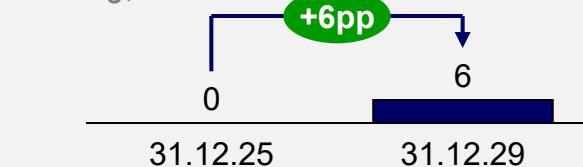


- **Nuovi servizi a valore aggiunto** con una valutazione dinamica del rischio
- Integrazione di **soluzioni Life e Protection**
- Completamento di un'**esperienza omnicanale** fluida

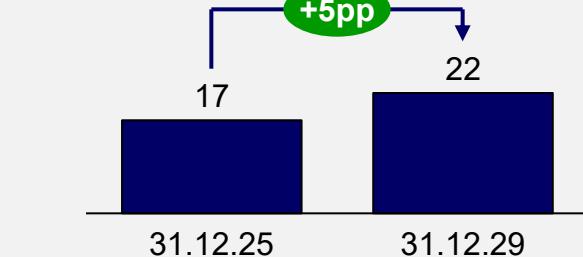
Piattaforma di consulenza Robo4Protection per aumentare la produttività

#### Penetrazione prodotti ISP Danni non-motor

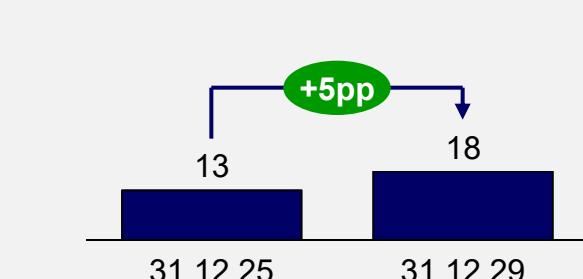
Clienti Private Banking, %



PMI, %



Individui BdT, %

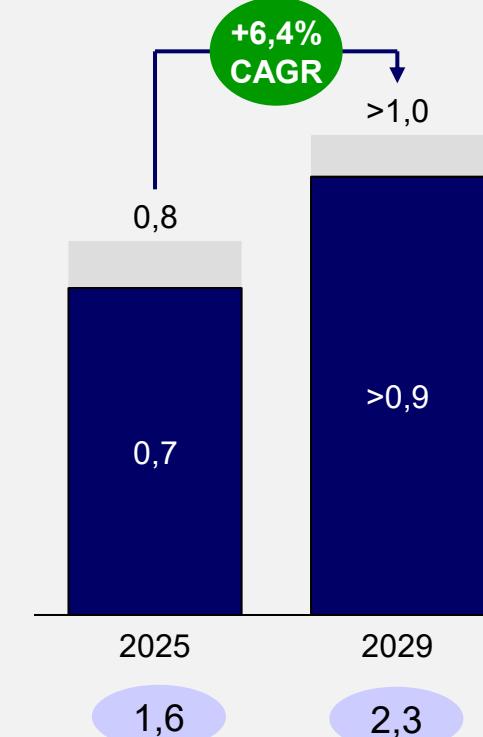


~360 specialisti prodotti ramo Danni in BdT<sup>(1)</sup> (+150 vs 31.12.25)

#### Ricavi ramo Danni<sup>(2)</sup>

€ mld

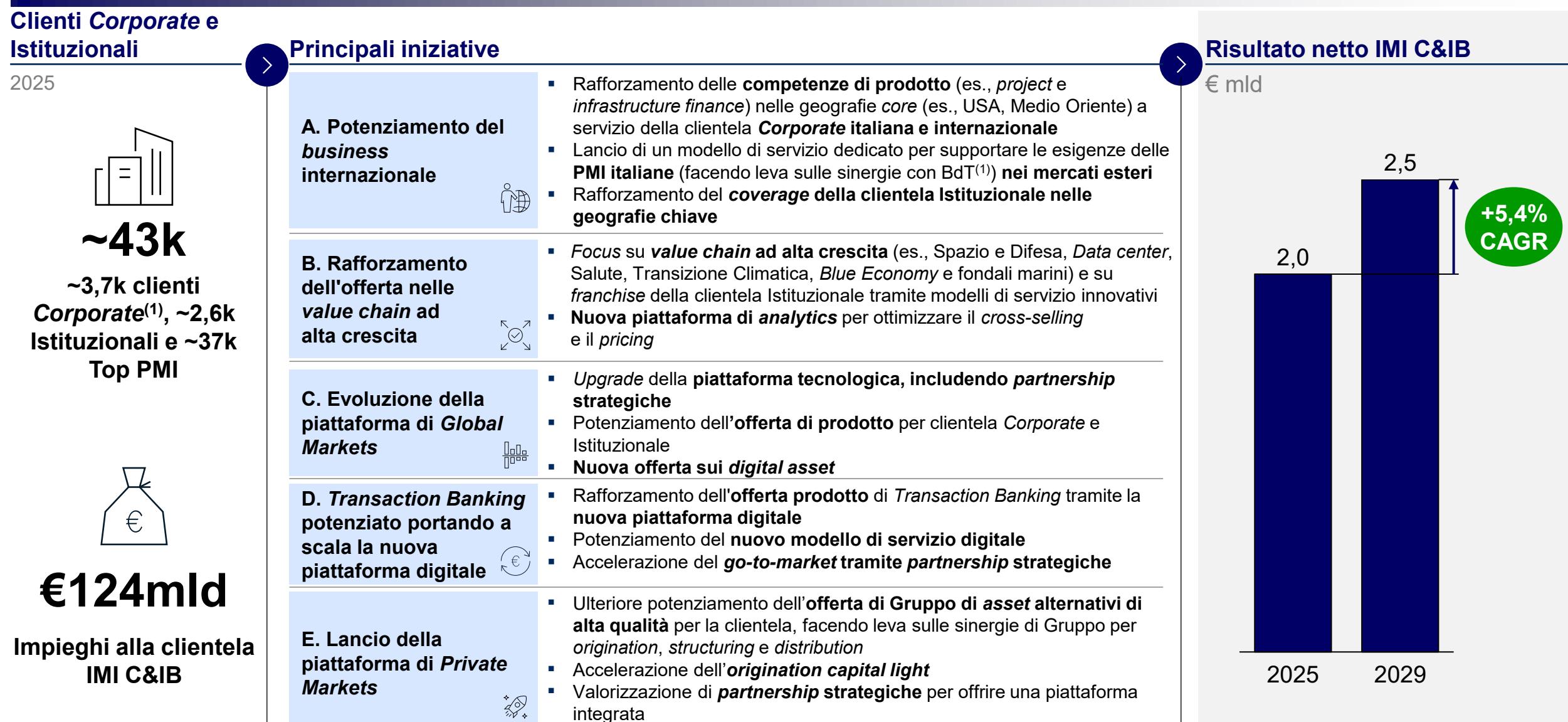
Non-motor  
Motor/Credit-linked  
X Premi Danni, € mld



(1) Banca dei Territori

(2) Contabilizzati in Commissioni e Attività assicurativa

## 4. Crescita sui clienti Corporate e Istituzionali potenziando le piattaforme dedicate



(1) Clienti Global Corporate

(2) Banca dei Territori

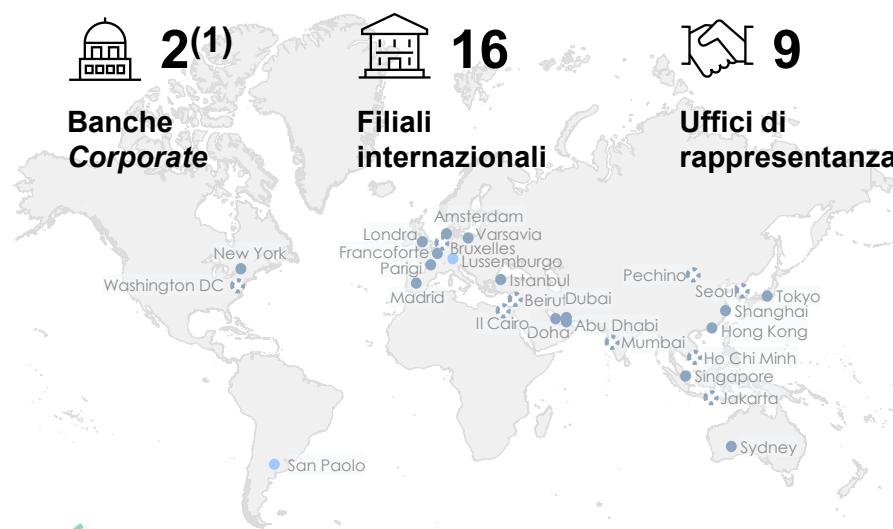
(3) Divisione International Banks

## 4A. Potenziamento del **business internazionale**

### Rete internazionale snella ed efficiente...

31.12.25

● Filiali internazionali   ● Banche Corporate   ● Uffici di rappresentanza



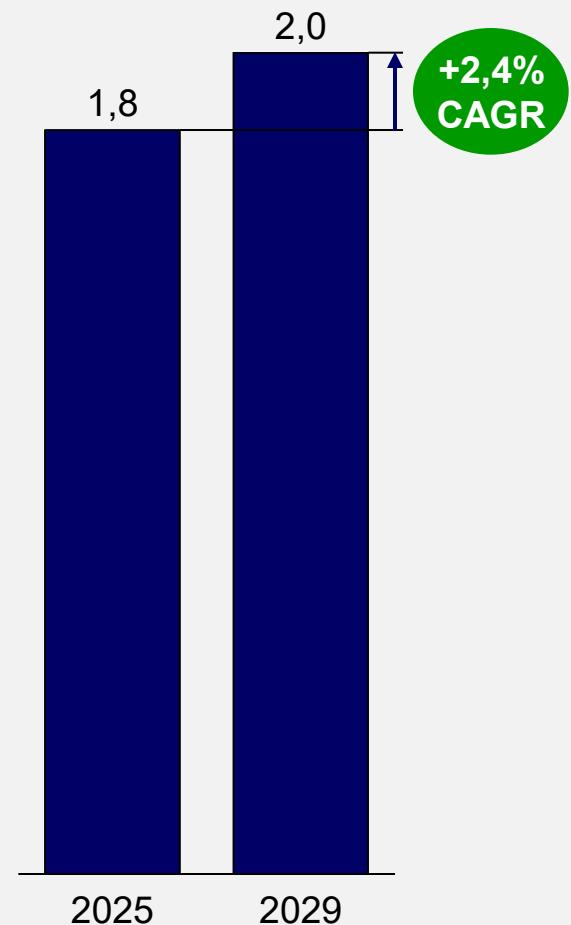
- ✓ Attività con **clienti internazionali** ampliata
- ✓ Sforzi **mirati** e presenza in **mercati ad alto potenziale** (es., USA, Medio Oriente), con conseguente semplificazione della rete
- ✓ Competenze specialistiche di prodotto dispiegate nei principali *hub* della rete (es., *Project Finance*)

### ... pronta a far crescere le attività internazionali

- Ulteriore **rafforzamento delle competenze di prodotto** (es., *project* e *infrastructure finance*) potenziando la *leadership* in USA, Medio Oriente e UE
- Lancio di un **modello di coverage dedicato** (in sinergia tra le Divisioni BdT<sup>(2)</sup> e IMI C&IB) per supportare le **esigenze delle PMI italiane nei mercati core** (es., USA, Medio Oriente e UE) ed **emergenti**
- Crescita della **presenza del Gruppo** nel **trade finance** supportando le **imprese italiane** nel catturare flussi commerciali con **Paesi emergenti** (es., Tunisia e Etiopia in Africa e India in Asia-Pacifico)
- Ulteriore rafforzamento del **coverage della clientela Istituzionale** nelle **geografie core** (es., USA, Medio Oriente e UE)

### Ricavi da clienti internazionali

€ mld



(1) Non include ISP IMI Securities Corporation (broker-dealer)

(2) Banca dei Territori

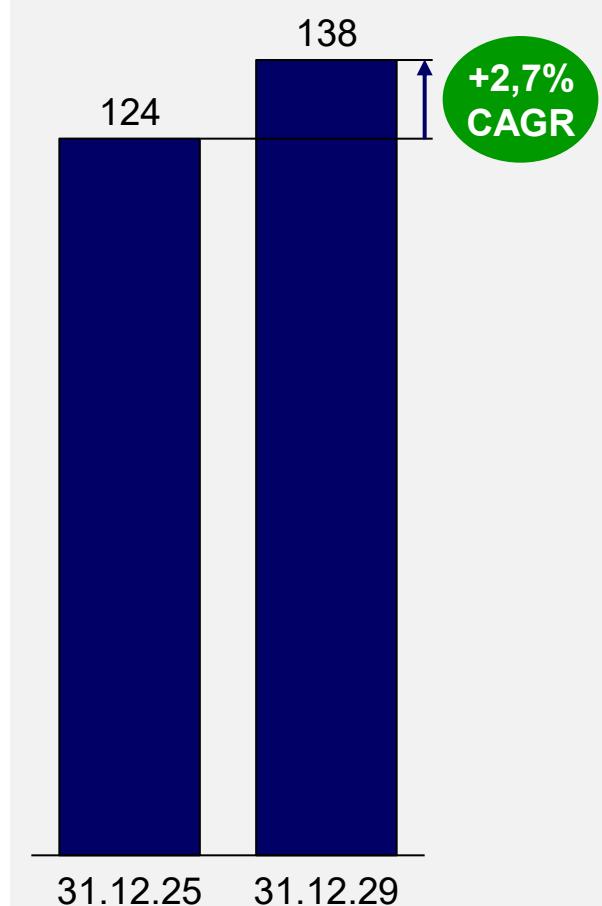
## 4B. Rafforzamento dell'offerta nelle *value chain* ad alta crescita

### Principali iniziative

<h4>Maggiore focalizzazione su selezionate aree ad alta crescita</h4> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore focalizzazione su selezionate <b>aree ad alta crescita</b> (es., Spazio e Difesa, <i>Data center</i>, Salute, Transizione Climatica, <i>Blue Economy</i> e fondali marini) attraverso:             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Team</b> congiunti di <b>coverage</b> e <b>prodotto</b> (es., <i>DCM</i> e <i>M&amp;A</i>) per servire al meglio le esigenze più complesse della clientela, massimizzando il <i>cross-selling</i></li> <li><b>Offerta distintiva</b> rivolta sia a <b>clienti Corporate</b> sia a <b>fornitori di capitale</b> (es., fondi di <i>PE</i>), in sinergia con BdT<sup>(1)</sup> per la clientela PMI</li> </ul> </li> </ul>
<h4>Rafforzamento del franchise sui clienti Istituzionali</h4> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento del <b>franchise sui clienti Istituzionali</b> in selezionati segmenti (es., assicurazioni, <i>sovereign wealth fund</i>, <i>family office</i>, operatori del <i>private capital</i>) e geografie (es., USA, Medio Oriente e UE) attraverso:             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coverage specialistico rafforzato</b> (es., competenze dedicate per assicurazioni, <i>sovereign wealth fund</i> e <i>family office</i>)</li> <li>Offerta distintiva su <b>derivati</b> (es., <i>FX</i>) e <b>prodotti ad alto valore aggiunto</b> (es., <i>DCM</i>, soluzioni di <i>private capital</i>)</li> </ul> </li> </ul>
<h4>Aumento della generazione di valore dai clienti</h4> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di una <b>nuova piattaforma basata su analytics</b> per aumentare l'<b>EVA<sup>(2)</sup></b> per cliente, ottimizzando il <i>cross-selling</i> e il <i>pricing</i>, facendo leva anche su nuovi processi commerciali</li> <li>Ulteriore rafforzamento dell'<b>origination capital light</b></li> </ul>

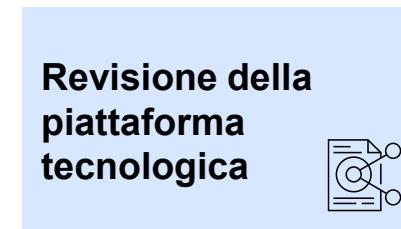
### Impieghi alla clientela IMI C&IB

€ mld



## 4C. Evoluzione della piattaforma di *Global Markets*

### Principali iniziative



- Revisione della piattaforma tecnologica, anche facendo leva su *partnership* strategiche per integrare **tecnologie “best-of-breed”** e andare a scala in modo più efficace (es., maggiore *coverage* di valute nel *FX*)



- Ulteriore rafforzamento del **modello di coverage della clientela** tramite **competenze** potenziate (es., *Sales & Traders* specializzati), nuovi **canali digitali** e un presidio rafforzato delle **geografie core** (es., USA, Medio Oriente e UE)



- Upgrade* dell'**offerta prodotto** con **focus su “flow” business** (es., piattaforma *Govies*), **solution** e **prodotti di investimento** (es., *Commodities*, *ETF*, *Certificates*), in sinergia con il Gruppo (es., reti distributive internazionali)

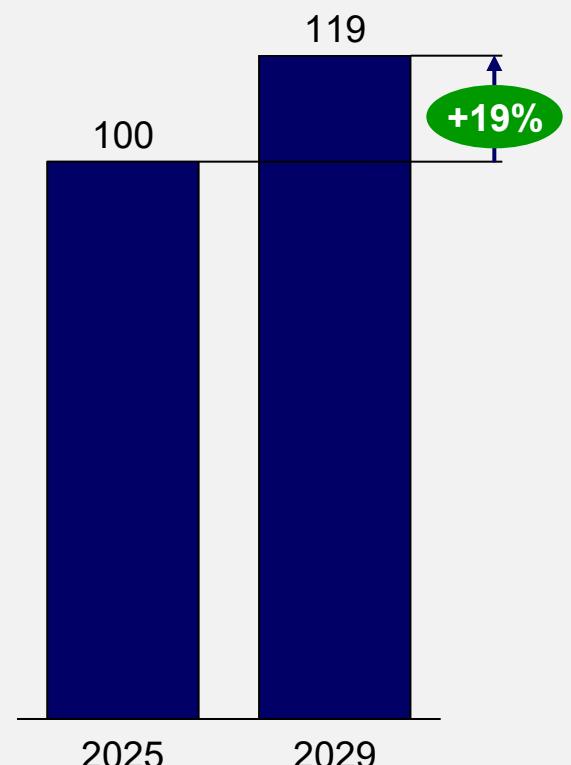


- Lancio di una nuova **offerta sui digital asset** a livello di Gruppo:
  - Casi d'uso basati su stablecoin**
  - Accesso della clientela ad **asset tokenizzati** (es., obbligazioni, fondi)
  - Soluzioni basate su crypto** solo per Corporate e clienti Istituzionali (es., *brokerage*, *custody*)



### Ricavi dei clienti *Global Markets*

Indicizzato al 2025



**Campione regionale in *Global Markets*, con soluzioni tecnologiche di eccellenza e un modello operativo snello**

## 4D. Transaction Banking potenziato portando a scala la nuova piattaforma digitale

### Principali iniziative

Potenziamento della nuova piattaforma digitale<sup>(1)</sup>



- Evoluzione dell'offerta digitale per:
  - Clienti **Corporate con esigenze sofisticate** (focus su FX, pagamenti cross-border)
  - Clienti **Top PMI** (focus su liquidità, cash management, derivati)
  - Clienti **PMI di altre Divisioni** (es., BdT<sup>(2)</sup>, IBD<sup>(3)</sup>)

Innovazione del modello operativo



- Potenziamento del **modello di interazione omnicanale con la clientela**, orchestrando app, portale web, Relationship Manager e Product Specialist in base alle necessità del cliente
- Centralizzazione delle **attività amministrative e ripetitive** per conseguire efficienze e offrire migliori servizi alla clientela
- Supporto alla **frontline nel fornire consulenza** tramite una piattaforma basata su *analytics*

Creazione di **partnership strategiche**

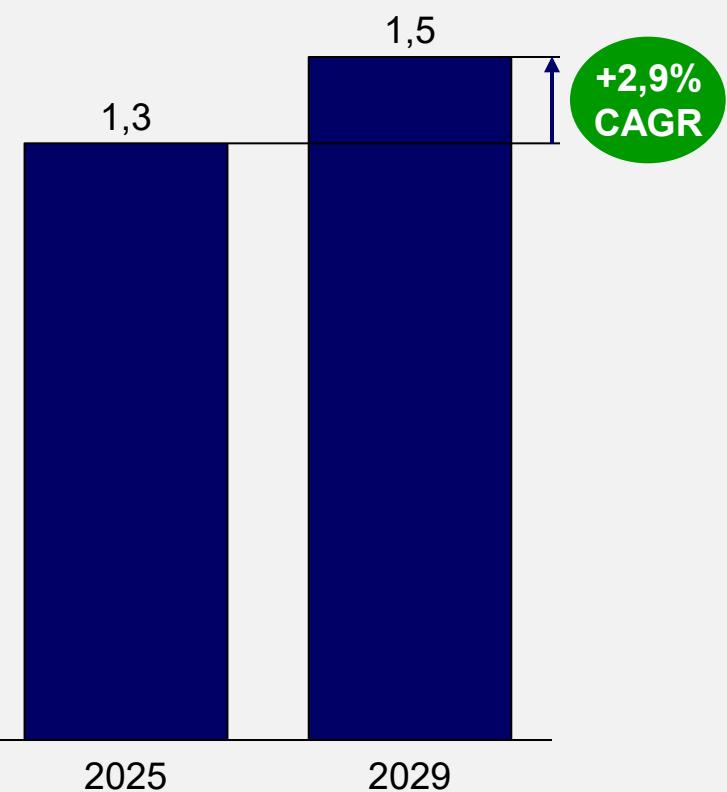


- **Partnership strategiche per accelerare il go-to-market**, con focus su Paesi ad alto potenziale (es., in Asia) e su nuovi prodotti/servizi (es., pagamenti cross-border)



### Commissioni IMI C&IB

€ mld

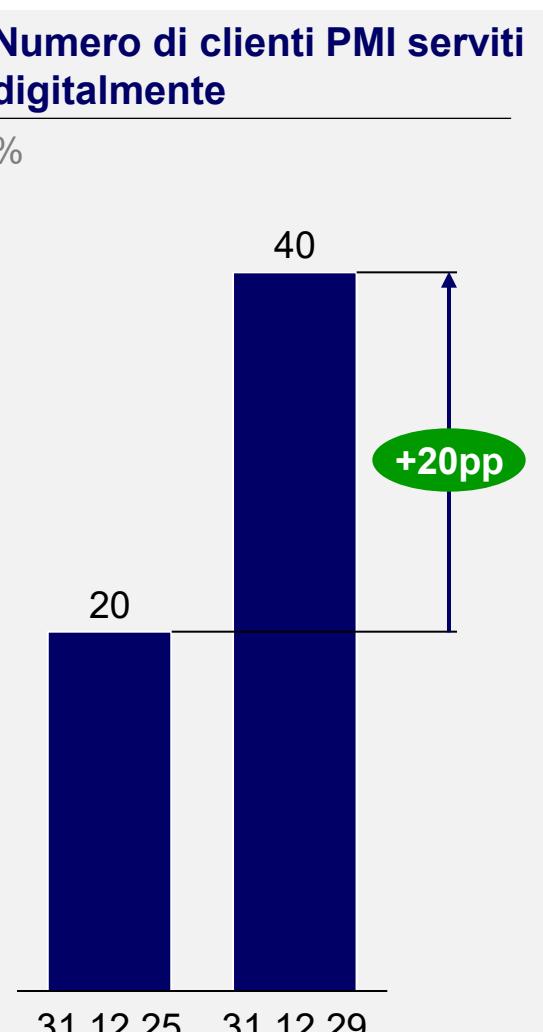


(1) Piattaforma di Commercial banking digitale abilitata da **ISYTECH**

(2) Banca dei Territori

(3) Divisione International Banks

## 5. Evoluzione del modello di servizio per rispondere al meglio alle necessità emergenti delle PMI italiane...

Clienti digitali		Clienti tradizionali	Numero di clienti PMI serviti digitalmente
<b>Modello di coverage e piattaforma digitale</b>	<b>Clienti digitali</b> con esigenze semplici, serviti tramite un <i>customer journey</i> digitale completamente autonomo abilitato da una piattaforma modulare basata su ISYTECH	<b>Clienti con necessità sofisticate</b> , serviti:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da <i>Relationship Manager</i> e <i>Global Banker</i><sup>(1)</sup> per consulenza</li> <li>▪ Digitalmente per prodotti di <i>commercial banking</i> tramite la nuova piattaforma modulare basata su ISYTECH, in sinergia con IMI C&amp;IB</li> </ul>	
<b>Offerta prodotti</b>	<b>Prodotti business semplici</b> (es., POS, pagamenti <i>bulk</i> , incassi, crediti a breve termine e rateali)	<b>Gamma completa di prodotti business, sia semplici sia avanzati</b> (es., commercio internazionale e FX, <i>cash management</i> globale, tesoreria <i>corporate</i> , <i>SC finance</i> )	
<b>Canali</b>	 <b>App</b> (canale primario)  <b>Internet Banking</b> (semplificato)  <b>Filiale digitale</b>  <b>Filiale fisica</b>	 <b>Internet Banking</b> (canale primario)  <b>App</b> (per autorizzazioni)  <b>Filiale fisica</b>  <b>Filiale digitale</b>  <b>Global Banker</b>	
<b>Fattori abilitanti</b>	← <b>Processi di credito completamente automatizzati</b> (es., processi decisionali del credito e flussi di <i>underwriting</i> semplificati) e <b>supporto operativo alle PMI, abilitati dall'AI</b> →		

## 5. ... con una *value proposition* ulteriormente rafforzata facendo leva sulle sinergie con IMI C&IB

### Principali iniziative



- Lancio di un **modello di coverage** dedicato alle PMI italiane presso le **filiali internazionali IMI C&IB**
- **Leva su partnership** con operatori esteri in geografie in cui la Banca non è attualmente presente
- Rafforzamento dell'**offerta prodotto** con una gamma più ampia di **soluzioni per export e transazioni cross-border**
- Offerta di **soluzioni di match-making**, facendo leva su piattaforme specializzate, per supportare l'espansione commerciale e industriale delle PMI



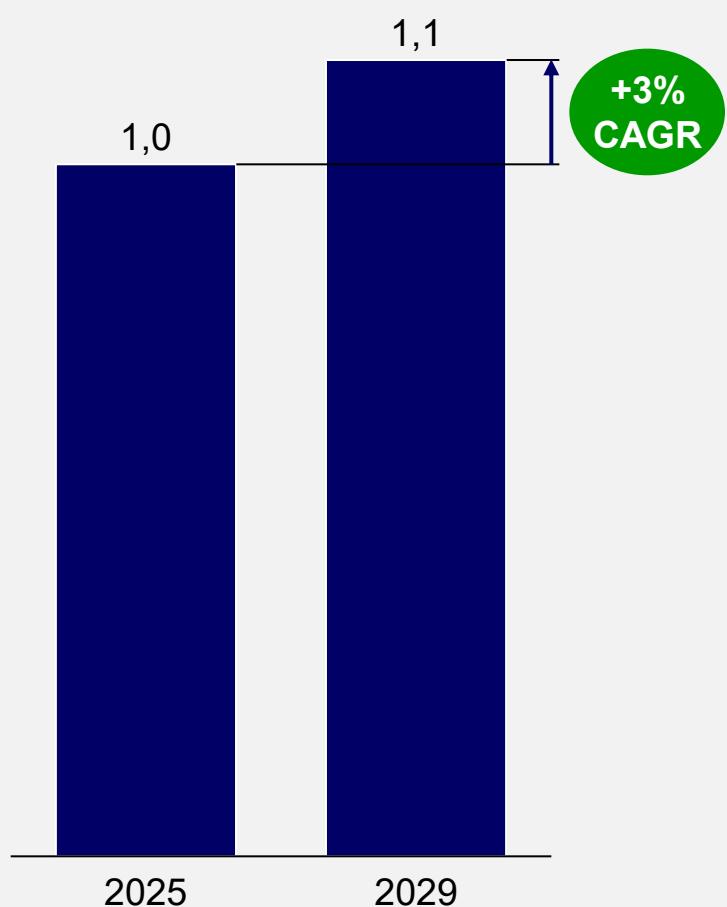
- Estensione dell'offerta di **investment banking** (inclusa finanza strutturata) all'intero segmento PMI, facendo leva sulle sinergie con le Divisioni IMI C&IB e Private Banking
- Lancio di un'**offerta integrata di consulenza "beyond banking"** (es., consulenza fiscale)
- Supporto alla **crescita di settori strategici** per il Paese (es., Difesa, Spazio), con **coverage** specialistico e soluzioni dedicate



- Adozione del **modello OtS** per il segmento PMI
- Rafforzamento di soluzioni **efficienti in termini di capitale** (es., SRT e garanzie sovranazionali)

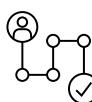
### Commissioni da PMI<sup>(1)</sup>

€ mld



## 6. Potenziamento del Credito al consumo

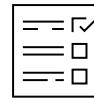
### Capacità distinctive...



Conoscenza della clientela ineguagliabile per massimizzare le opportunità di *cross-selling*



Capacità di analisi/gestione del rischio distinctive e PRESTITALIA, la rete di *credit agent* #1 nelle soluzioni di cessione del quinto



Offerta digitale omnicanale e automazione delle attività di *middle* e *back-office*, abilitate dalla piattaforma ISYTECH



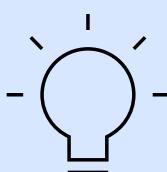
### ... per potenziare le attività di Credito al consumo



#### Offerta di prestiti personali



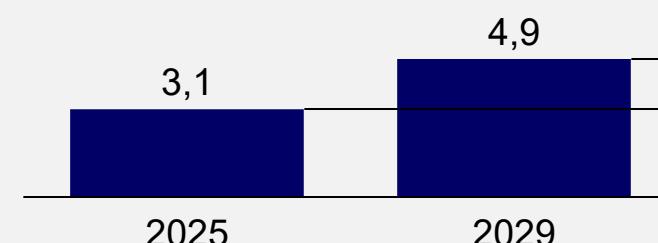
#### Soluzioni di cessione del quinto



### Nuove erogazioni di prestiti personali

€ mld, annui

% Quota di mercato su nuove erogazioni, %

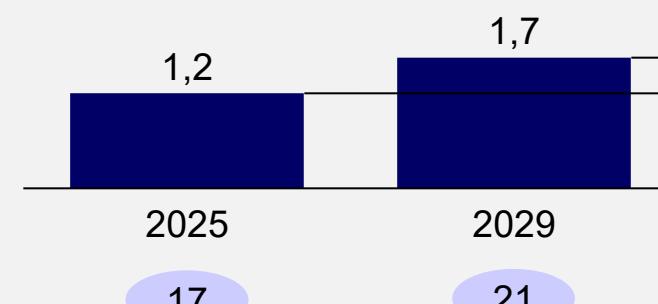


+11,7%  
CAGR

### Nuove erogazioni di cessioni del quinto

€ mld, annui

% Quota di mercato su nuove erogazioni, %



+8,1%  
CAGR

~€150mln di ricavi addizionali entro il 2029

## 7. isybank, una banca digitale creata in meno di 12 mesi con >1 milione di clienti...



**<30 click**  
richiesti per aprire un conto

**<3 minuti**  
Tempo di onboarding medio



**Immediatamente attivi**  
conti e carte per le esigenze bancarie dei clienti

**~2.300 Persone della Filiale Digitale ISP e >1.700 ATM avanzati accessibili ai clienti isybank**

**Luglio 2023 - oggi**

Un esperienza cliente digitale unica già scelta da >1mln di clienti

**>1.000.000**

di clienti (78% sotto i 35 anni)



**~313mln**

di operazioni complete<sup>(1)</sup>

**~€2,9mld**

di raccolta diretta<sup>(1)</sup>

Offerta prodotto completa, più ampia dei *digital challenger*



### Principali risultati



Creazione della banca digitale *leader* italiana



Comprensione delle esigenze emergenti delle nuove generazioni



Modello di *business* redditizio con un *Cost/Income ratio* <30%



**~900k conti aperti da nuovi clienti non ISP**

## 7. ... pronta ad avere successo anche contro le fintech, acquisendo 1 milione di nuovi clienti entro il 2029

### isybank 2.0

#### Sviluppo del pieno potenziale dei clienti

isybank



- LANCIO DI **INIZIATIVE DEDICATE** per aumentare la **redditività dei clienti** tramite:
  - **Comunicazione** dedicata e **campagne fedeltà** (es., isypoints)
  - **Offerta personalizzata**, basata sul nostro **propensity model** ai vertici di settore
  - **Sinergie con il Gruppo ISP** per fronteggiare le **esigenze più complesse** (es., con il supporto dei *Global Advisor* per la consulenza sugli investimenti)

#### Potenziamento dell'offerta prodotto con prodotti ad alto valore aggiunto



- Evoluzione dell'**offerta di investimento** tramite l'integrazione di **trading di titoli** e **piani di accumulo** per giovani investitori
- Sviluppo di una **value proposition** distintiva per i clienti **under 18**, integrando **best practice** dal mercato (es., servizi di *parental control*)

#### Rafforzamento della macchina di acquisizione clienti

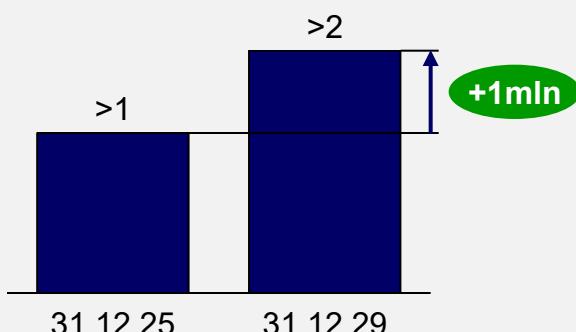


- Potenziamento della **macchina di acquisizione clienti**, ampliando l'**offerta di prodotti di pagamento e credito**
- Espansione selettiva verso prodotti **“beyond banking”** (es., servizi di viaggio digitali) per garantire un **modello di servizio a 360 gradi** per i clienti



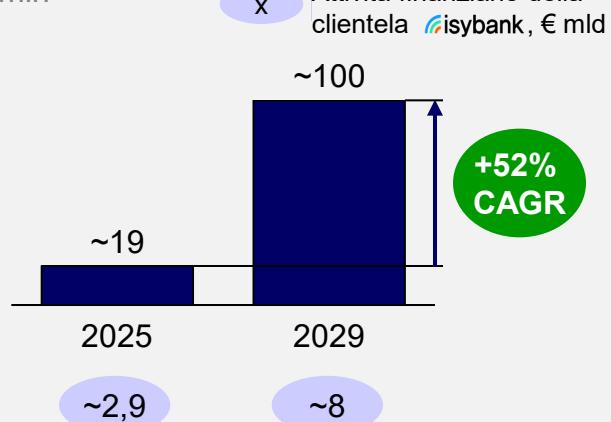
### Clienti isybank

mln



### Risultato netto isybank

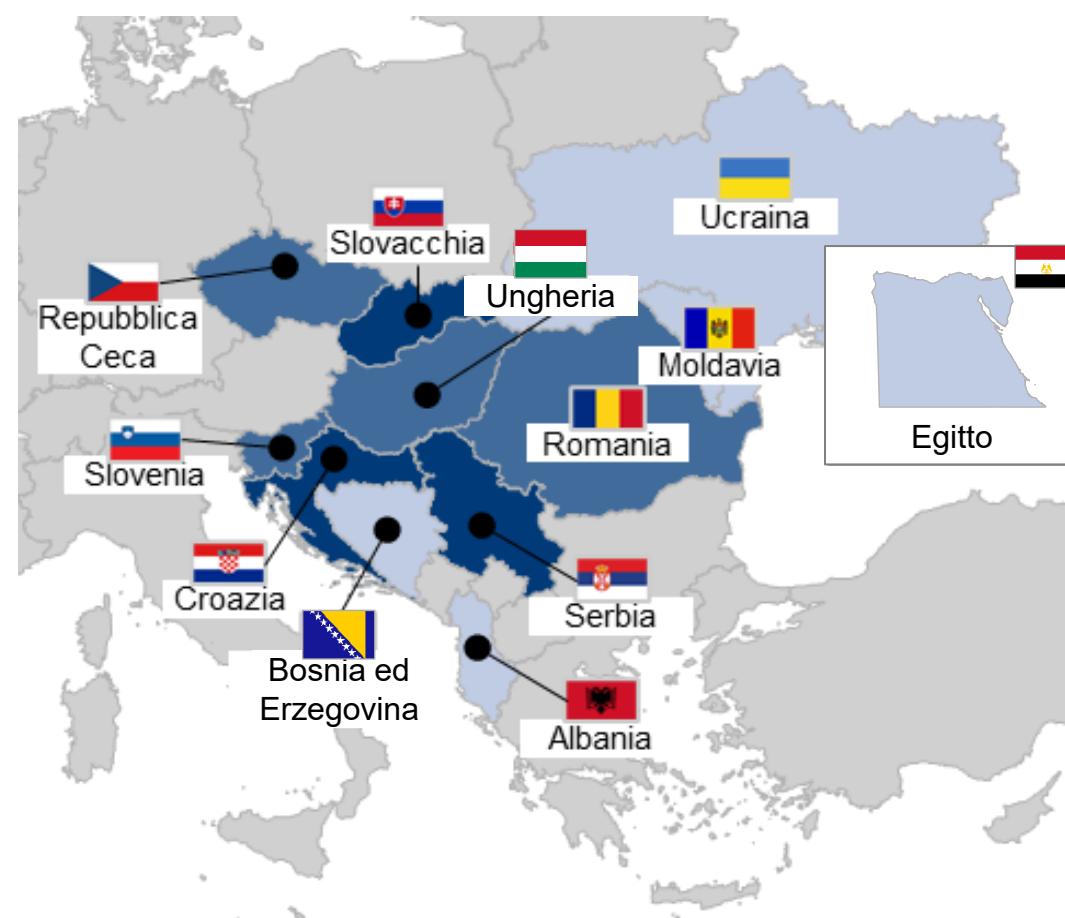
€ mln



Funzionalità digitali ineguagliabili, con il “tocco umano” della Filiale Digitale ISP

## 8. Crescita delle nostre International Banks, facendo leva sul modello di *business* di successo in Italia

### Presenza strategica internazionale



Crescita media del PIL attesa al 2,7% per anno  
nelle principali geografie<sup>(1)</sup> IBD



### Strategia di crescita



#### Consolidamento della *leadership*

facendo leva sulla tecnologia e rafforzando la nostra posizione come principale consulente dei nostri clienti



#### Crescita significativa

tramite espansione della quota di mercato, valorizzando il potenziale non espresso e potenziando l'attività di consulenza



#### Acquisizione di clienti

per ampliarne il numero, rafforzando al contempo il nostro *franchise* nel *Wealth Management*

Realizzazione di piene sinergie con le altre Divisioni  
(es., BdT<sup>(2)</sup>, IMI C&IB, Asset Management, Insurance)

## 8. Forte crescita del Risultato netto IBD

### IBD<sup>(1)</sup> in sintesi

31.12.25



**12**

Paesi con  
~900 filiali



**+14%**

Crescita del **business**  
commissionale  
2025 vs 2024



**43,4%**

*Cost/Income ratio*

### Principali iniziative

#### A. Evoluzione del modello di **business**



Evoluzione del **modello di business**, supportato da un posizionamento di **brand** coerente, rafforzando le **competenze di consulenza del network**

#### B. Nuovo **network** di consulenza “Fideuram-style”



Adozione di un modello “**tied-agent**”, in linea con le *best practice* di Gruppo, per accelerare la crescita nel **Wealth Management & Protection**

#### C. Focus sulle competenze digitali



Rafforzamento delle **nuove competenze digitali** per aumentare la produttività e l'efficienza

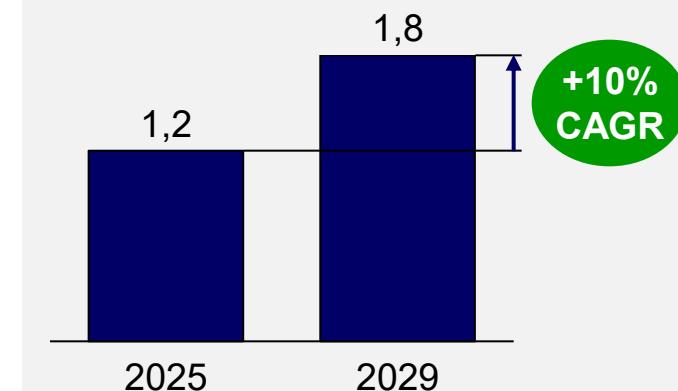
#### D. Macchina di acquisizione clienti di nuova generazione



Lancio di una **macchina di acquisizione clienti** per intercettare i clienti **sotto-serviti** e la **nuova generazione di clienti nomadi digitali**, focalizzata su **pagamenti digitali e prestiti**

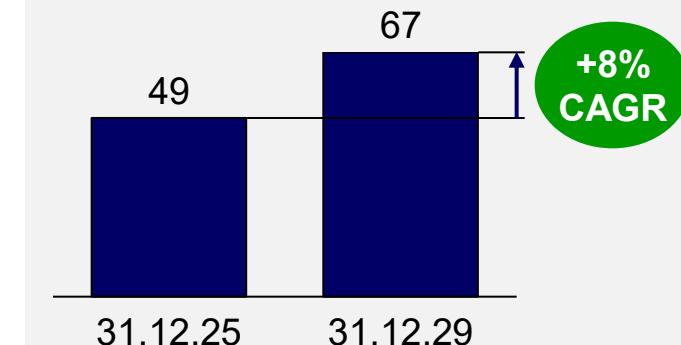
### Risultato netto IBD<sup>(1)</sup>

€ mld



### Impieghi alla clientela IBD<sup>(1)</sup>

€ mld



## 8A. Evoluzione del modello di **business**, facendo leva su *best practice* e sinergie di Gruppo

### Principali iniziative

#### Evoluzione del servizio di consulenza



- **Evoluzione** verso un **nuovo modello di consulenza**:
  - LANCIO di un **brand positioning** coerente con la focalizzazione strategica sui **servizi di consulenza**
  - LANCIO di un modello di **origination advisory-led** con **senior banker** e un **Corporate Advisory Desk**
  - **Segmentazione data-driven** per migliorare il servizio clienti
- Potenziamento del **modello di consulenza di Gruppo**, con un *roll-out* progressivo della **piattaforma Aladdin e Robo4Advisory**, determinando un *engagement* della clientela più forte

**Aladdin**  
by BlackRock

#### Rafforzamento della *value proposition* per i clienti



- Rafforzamento della **value proposition** per i clienti:
  - Arricchimento dell'**offerta prodotto WM** per potenziare la consulenza (es., nuovi fondi Eurizon, Certificate, Unit-Linked)
  - Creazione di un **polo di eccellenza leader nella Protection**, anche tramite *partnership*
  - Ottimizzazione di **RWA**, incluso il **modello di business** **OtS e SRT**, potenziando le commissioni
  - Rafforzamento dell'offerta di **gestione del rischio** (es., *FX, IR* e *commodity hedging*) abbinata ai principali prodotti di prestito

**EURIZON**  
ASSET MANAGEMENT

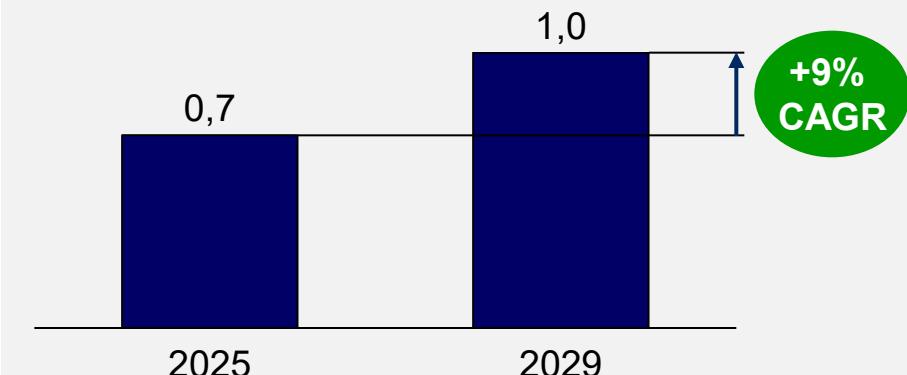
**INTESA SANPAOLO**  
ASSICURAZIONI

**IMI**  
CORPORATE &  
INVESTMENT  
BANKING



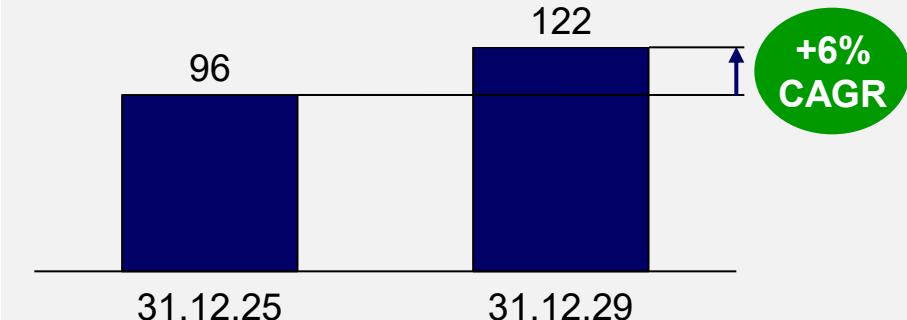
### Commissioni IBD<sup>(1)</sup>

€ mln



### Attività finanziarie della clientela IBD<sup>(1)</sup>

€ mld



## 8B. Costituzione di un nuovo *network* di consulenza “Fideuram-style” in IBD

### Principali iniziative

- Rafforzamento della **value proposition** per i dipendenti e creazione di **percorsi dedicati di carriera/sviluppo delle competenze**, riducendo il tasso di *turnover*
- Creazione di una **macchina di recruiting** per attrarre **talenti di nuova generazione**
- Potenziamento delle **opportunità di cross-selling** per i segmenti *Corporate*, *PMI* e *Small Business*
- Implementazione di una **macchina operativa efficiente**, assicurando piena continuità a tutti i servizi bancari e di consulenza
- LANCIO di un progetto pilota in **Ungheria e Slovacchia** entro il **2026**, con successiva estensione a **Croazia, Slovenia, Serbia** e graduale adozione in tutti i Paesi IBD<sup>(1)</sup>
- Adozione di un **modello di Consulenza Finanziaria** in linea con le *best practice* di Gruppo, per servire clienti ad alto valore in base alle loro necessità sofisticate, determinando una crescita nel **Wealth Management & Protection**

Nuovo *network* di consulenza  
“Fideuram-style”



### Consulenti finanziari IBD<sup>(1)</sup>

#

Di cui ~30% attuali dipendenti riconvertiti e riqualificati

~1.200

31.12.29



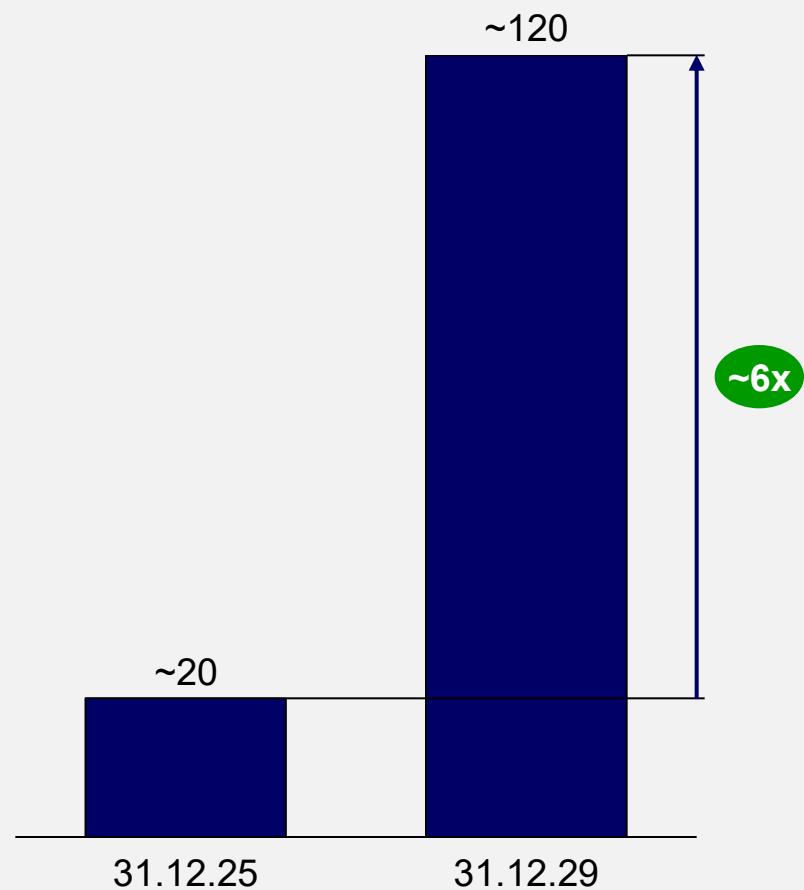
## 8C/D. Focus su competenze e nuove soluzioni digitali

### Principali iniziative



### Relationship Manager da remoto IBD<sup>(1)</sup>

#



#### C. Focus sulle competenze digitali

10101  
01010  
10101

- Nuova **mobile app** per potenziare l'*onboarding* digitale grazie a un'esperienza cliente unica (*UX*) e a nuove funzionalità
- Potenziamento dell'**engagement digitale** e delle **vendite digitali** abilitando un percorso omnicanale completo, facendo leva su strumenti integrati per il *relationship management* e competenze di *marketing* digitali potenziate
- Lancio della **filiale digitale** per accelerare le vendite da remoto e la consulenza
- Adozione di **piattaforme digitali** per **factoring/confirming** per servire *end-to-end* le *value chain* dei clienti internazionali
- Trasformazione del **modello operativo**, facendo leva su *AI* per snellire i processi e aumentare **produttività** ed **efficienza di costo**

#### D. Macchina di acquisizione clienti di nuova generazione



- Lancio di una **macchina di acquisizione clienti** per intercettare i clienti **sotto-serviti** e la **nuova generazione di clienti nomadi digitali**, focalizzata su **pagamenti digitali e prestiti**:
  - Sviluppo di **pagamenti multi-valuta**, permettendo un potenziale *roll-out* multi-paese
  - Costituzione di un'offerta di **prestiti digitali integrati, carte e transazioni**
  - Rafforzamento dell'offerta di **POS/Acquiring** facendo leva su *partnership* e ecosistema
  - Lancio di **prodotti innovativi** per potenziare l'*engagement* dei clienti digitali

Adozione delle funzioni

# Lancio di isywealth Europe, facendo leva sul digitale e su consulenti finanziari

## Fare leva sui nostri punti di forza...

### Leadership nel Wealth Management

- Leader europeo nel **Wealth Management**:
- **Offerta di prodotto** ai vertici di settore
  - **Partnership strategiche** con *leader globali* (es., BlackRock)
  - **Track record** consolidato nello sviluppo di **reti di distribuzione** (i.e., Consulenti finanziari)

### Tecnologia state-of-the-art

- Significativi **investimenti in tecnologia** già effettuati:
- **ISYTECH**, abilitando un **modello operativo scalabile ed efficiente**
  - **isybank** sul **Mass market** in Italia
  - **FIDEURAM DIRECT** sui **segmenti Affluent/Private** in Italia, Belgio e Lussemburgo
  - **Aladdin** per **consulenza sugli investimenti**

### Presenza internazionale significativa

- Presenza internazionale nei principali Paesi europei<sup>(1)</sup> tramite:
- **Filiali internazionali** di ISP, con >€20mld di prestiti<sup>(2)</sup> a clienti Corporate
  - **Wealth Management**, con ~€4mld di Risparmio gestito in **EURIZON ASSET MANAGEMENT**



## ... per supportare l'espansione internazionale in Europa

Sviluppo di **Hub integrati** nei principali Paesi europei in cui ISP è presente...



... per servire diversi segmenti di clientela, facendo leva sulle sinergie di Gruppo...

### Mass market/Affluent

Focus su prodotti semplici

### Private

Offerta di prodotto più ampia e servizi di consulenza *state-of-the-art*

### Corporate

Servizi C/B e offerta cross-Divisioni per imprese e imprenditori

... attraverso un *mix* di canali innovativi e tradizionali

### Digitale



### Consulenti finanziari

Sviluppo di un *network* di Consulenti finanziari/ Private Banker

### Filiali

Filiali internazionali di ISP (Francoforte, Madrid, Parigi)

Il Piano di Impresa include ~€200mln di investimenti e nessun ricavo

(1) Francia, Germania e Spagna

(2) Incluse le linee di credito *committed*

## Governance e set-up



## Modello di business



### Prima fase: 2026-2027

- LANCIO di un **progetto dedicato** sotto la **leadership del CEO** con uno **steering committee** che include il **top management** di Gruppo<sup>(1)</sup>
- **Estensione delle licenze** esistenti delle **filiali internazionali di ISP** per servire clienti **Retail e Private**<sup>(2)</sup>

- **Set-up e test** di mercato dell'**offerta di prodotto**, anche facendo leva su relazioni e sviluppando sinergie con clienti esistenti
- Sviluppo progressivo delle **reti di Consulenti finanziari/Private Banker** attraverso assunzioni e/o selezionate acquisizioni
- Estensione di **partnership strategiche** esistenti in ambito **Wealth Management** con **leader globali** (es., BlackRock)

### Seconda fase: 2027 e oltre

- Creazione di un'**unità di business dedicata**
- Prima fase di **espansione filiali/uffici** nelle maggiori città
- LANCIO di un **range completo di prodotti** (bancari, WM, assicurazione *non-motor*) facendo leva sulla nostra **offerta digitale** attraverso **isybank** e **FIDEURAM DIRECT** e sulle nostre fabbriche prodotto
- Potenziamento delle reti di **Consulenti finanziari/Private Banker**
- LANCIO di **nuove partnership strategiche** su tutta la gamma di prodotti

**Modello operativo che fa leva sull'estensione ai segmenti di clientela *Affluent* e *Private* di ISYTECH nel 2027**

(1) Responsabili delle Divisioni Banca dei Territori, International Banks, IMI Corporate & Investment Banking, Wealth Management; Chief Data, A.I. & Technology Officer, CFO, Chief Governance, Operating & Transformation Officer

(2) Da valutare la possibilità di fare leva sulla licenza di Intesa Sanpaolo Wealth Management Luxembourg

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



**Riduzione dei Costi**  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia già realizzati



**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel *Wealth Management, Protection & Advisory*



**Basso Costo del rischio**  
grazie allo status di Banca Zero-NPL  
e a una *origination* di alta qualità

## Iniziative

**1 Azzeramento delle Sofferenze**



**3 Decisioni creditizie *forward-looking***



**2 Gestione attiva del portafoglio crediti**



**4 Gestione olistica di tutti i rischi**



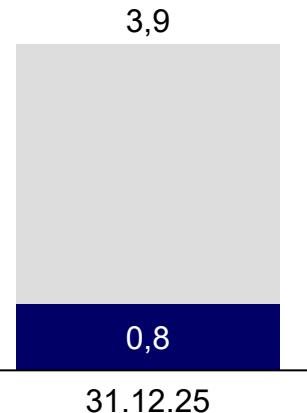
# Status di Banca Zero-NPL rafforzato anche grazie a una gestione proattiva del rischio

## Lo status di Banca Zero-NPL...

Stock NPL netto, € mld

Stock netto di Sofferenze, € mld

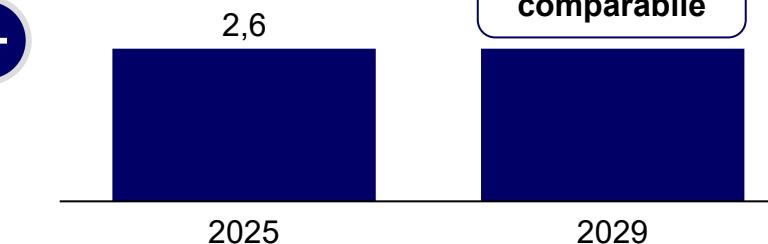
x NPL ratio netto<sup>(1)</sup>, %



1. Azzeramento delle Sofferenze

## ... con bassi flussi di Crediti deteriorati...

Flusso NPL netto da Crediti *in bonis*



2. Ottimizzazione attiva del portafoglio crediti



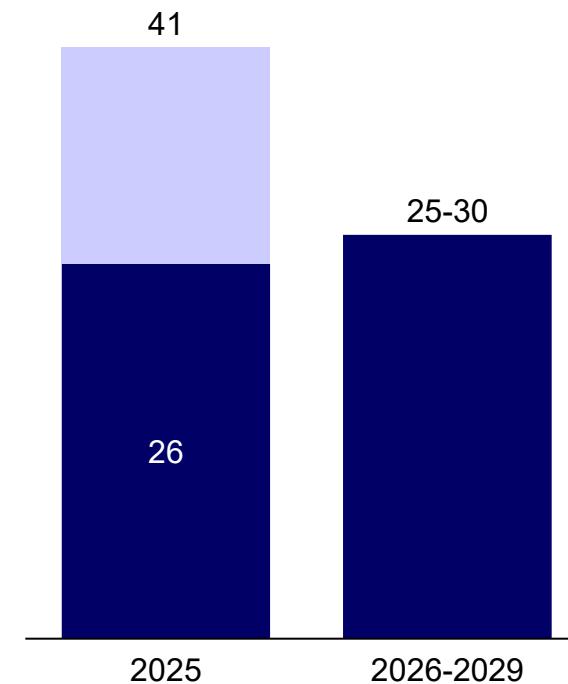
3. Decisioni creditizie *forward-looking*



... determina un Costo del rischio strutturalmente basso

pb

Accantonamenti addizionali per favorire il *de-risking*



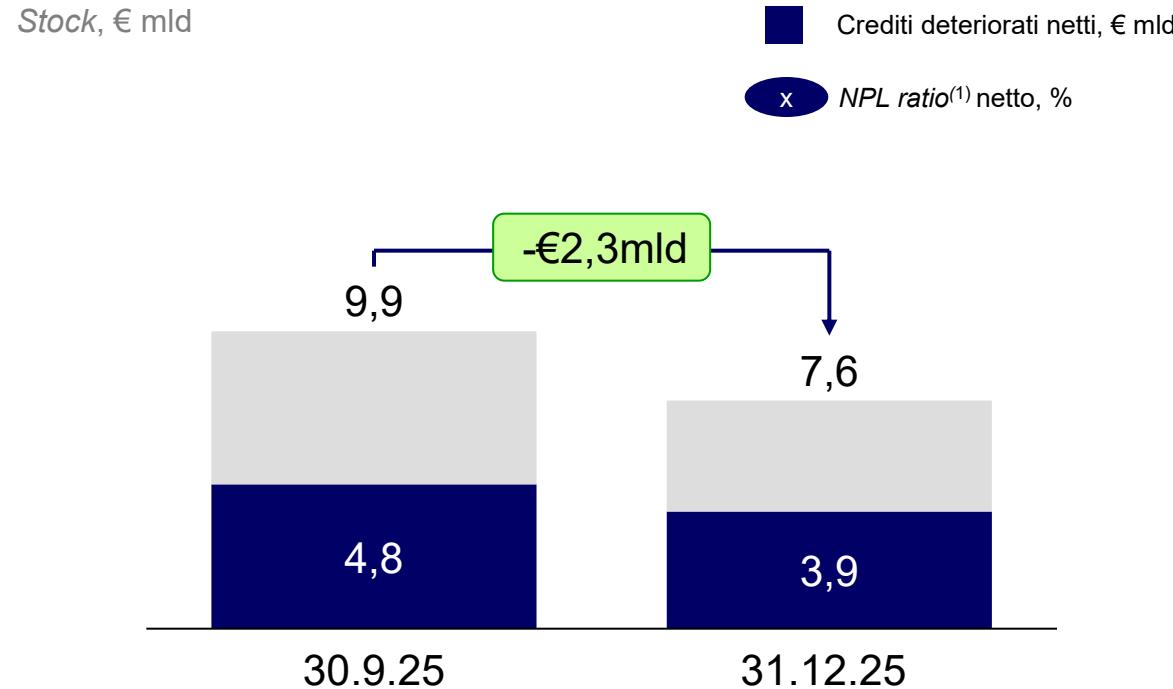
Overlay stabili a €0,9mld<sup>(2)</sup>

(1) Secondo la definizione EBA

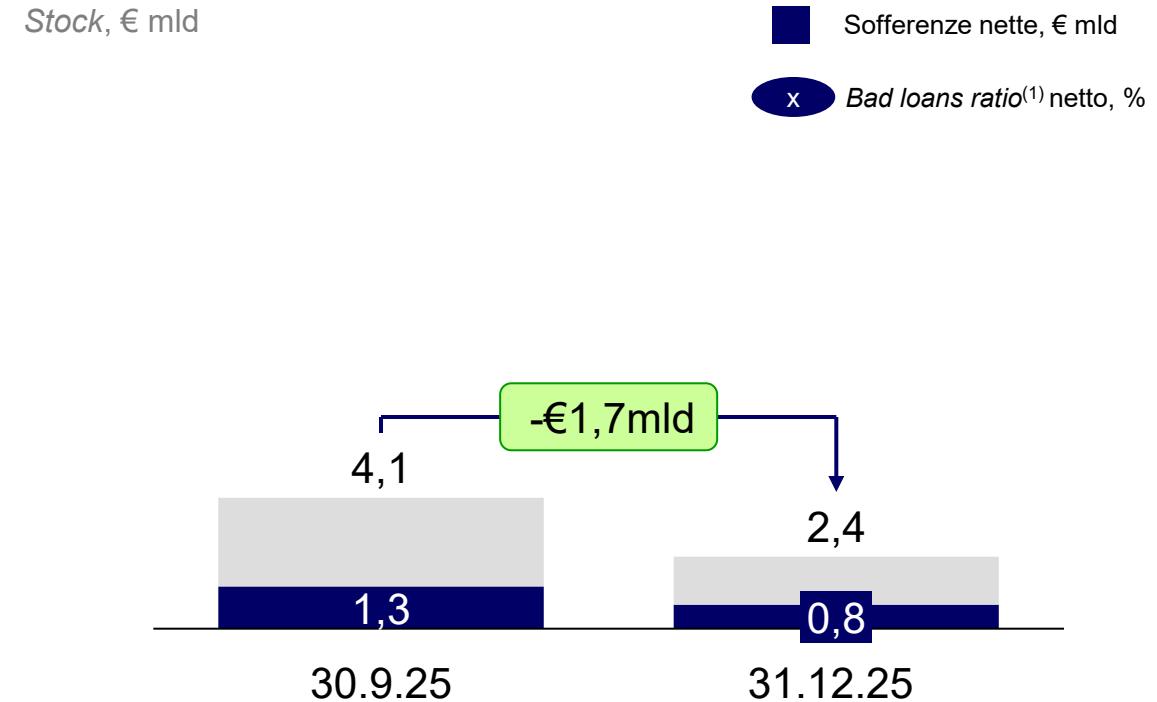
(2) In tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

# 1. Crediti deteriorati ridotti di €2,3mld nel 4trim.25, con Sofferenze quasi azzerate

## Evoluzione dei Crediti deteriorati



## Evoluzione delle Sofferenze



**Status di Banca Zero-NPL potenziato con Sofferenze quasi azzerate, rafforzando la redditività futura**

## 2. Gestione attiva del portafoglio crediti

### Principali iniziative

#### Gestione attiva del portafoglio crediti

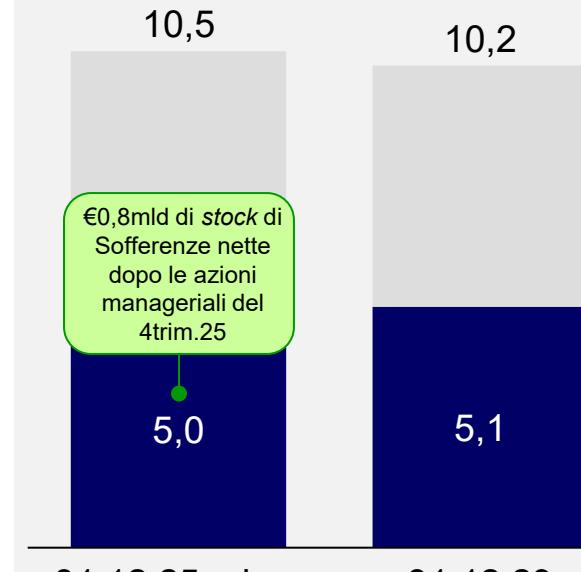


- Potenziamento dello **strategic credit portfolio steering** tramite un **approccio prospettico** basato su misure di rischio di credito, definendo i portafogli credito *target* per settore, geografia e *cluster* di rischio al fine di **ottimizzare il profilo rischio rendimento**
- Rafforzamento delle **linee guida creditizie forward-looking** per *l'origination*, differenziate su varie dimensioni (es., settore, geografia) in linea con la strategia di *credit portfolio steering*
- Forte valorizzazione del **framework di credit governance** recentemente potenziato, tramite nuovi comitati creditizzi strategici e operativi
- Ulteriore rafforzamento delle **attività di prevenzione**, facendo leva su **sistemi di early warning** potenziati e basati su indicatori di rischio di credito settoriale
- **Sviluppo di nuove soluzioni di finanziamento**, strutturate tramite una piattaforma dedicata, per supportare operatori industriali nelle *supply chain* internazionali, adottando una prospettiva *through-the-cycle*
- Potenziamento delle **soluzioni di Gruppo per il de-risking**, facendo leva su **data analytics** (es., scanning sistematico del portafoglio) e sulla definizione di **partnership strategiche** con primari investitori internazionali
- **Cessioni tattiche di Crediti deteriorati**
- Ricalibrazione degli **accordi di servicing** e ulteriore potenziamento delle attività di **back-to-bonis** e di **recupero crediti**

### Stock di crediti deteriorati

€ mld

Crediti deteriorati netti, € mld



31.12.25 prima delle azioni manageriali del 4trim.25

***NPL ratio netto <1%<sup>(1)</sup> in tutto l'orizzonte del Piano di Impresa***

### 3. Decisioni creditizie *forward-looking*

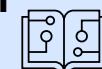
#### Principali iniziative

##### Approccio prospettico nelle decisioni di concessione e gestione del credito



- Processo di *underwriting* sempre più guidato da **linee guida creditizie forward-looking** e da **strategie creditizie**, con forte *focus* sulla **riduzione della PD del portafoglio crediti**
- **Value chain** del credito integrata, dall'**origination** alla **distribuzione** e al **monitoraggio**, abilitata da un *framework* dati unitario
- Potenziamento dell'**approccio prospettico through-the-cycle** grazie a:
  - Rafforzamento delle **prospettive forward-looking** su **settori e segmenti di clientela**, basate su **metriche di rischio di credito**, facendo leva sul nostro Ufficio Studi
  - Arricchimento e rafforzamento del **catalogo di valutazioni delle controparti** (es., *credit scoring, business plan*)
- Ulteriore integrazione nella valutazione creditizia di **indicatori prospettici rischio-rendimento** (es., *RAROC*) e dell'approccio di **ottimizzazione degli RWA**

##### Data analytics per i processi di credito



- Piena integrazione di **data analytics** per snellire i **processi di credito**, con motori automatici di *affordability* e *decision-making* digitale

##### Sviluppo di competenze tematiche



- Sviluppo di **competenze tematiche** per garantire una **conoscenza completa di settori e controparti** (es., Spazio, *Data center*), tramite assunzione/formazione di *credit data scientist, data engineer* e specialisti di settore
- **Nuovo programma di talenti in ambito credito** focalizzato sullo sviluppo di una solida prospettiva *forward-looking* e internazionale



#### Costo del rischio

pb

■ Accantonamenti addizionali per favorire il *de-risking*

41

25-30

26

2025

2026-2029

## 4. Gestione olistica di tutti i rischi

### Principali iniziative

Ulteriore potenziamento del framework di controllo e gestione del rischio



- Evoluzione del **framework dei controlli interni** (isycontrols, abilitato da ISYTECH), integrando direttamente i controlli *LoD<sup>(1)</sup>* 1 nei processi commerciali e nei *customer journey*, e potenziando i controlli *LoD<sup>(1)</sup>* 2 e 3 tramite AI per aumentare la precisione nell'identificazione dei rischi
- Ulteriore rafforzamento delle **soluzioni anti-financial crime** tramite adozione estensiva dell'AI e ricorso a *partnership* pubbliche e private
- Approccio di **gestione del rischio** potenziato, con comportamenti rinforzati sui rischi non finanziari (es., *Cyber, ICT, terze parti*) e uso esteso di modelli di rischio aggiornati tramite AI per abilitare lo sviluppo di nuovi *business* con una completa trasformazione digitale del controllo rischi dei processi di *risk management*

Focus sui rischi emergenti



- Focus rafforzato sui **rischi emergenti** nel nuovo contesto economico e geopolitico, in particolare:
  - **Rischio geopolitico**, tramite identificazione di minacce emergenti dall'evoluzione del macro-scenario per geografia e industria, valutazione delle principali implicazioni sul *multiple risk profile* del Gruppo e costituzione di un *Global Defense Center* coordinando le risposte in ambito sicurezza *Corporate*
  - **Rischi fisici & cyber**, tramite il rafforzamento del modello di rischio in ambito *cybersecurity* con *report* integrato che combina *intelligence* con l'analisi di minacce fisiche e *cyber*
  - **Rischi tecnologici**, tramite potenziamento del *framework "Model and Data Risk"* per gestire l'utilizzo ampio ed etico di sistemi AI/GenAI e il rafforzamento delle misure di sicurezza contro frodi/truffe e minacce interne
  - **Rischio climatico**, passando da un approccio di mitigazione del rischio a una strategia di resilienza più completa, inclusi i modelli di adattamento ai rischi fisici e ambientali
- Ulteriore rafforzamento delle pratiche di **Data Privacy & Protection** tramite sistemi di controllo potenziati ex-ante e ex-post per disciplinare il *right-to-know* dei dipendenti e una supervisione migliorata dei fornitori (es., requisiti *DORA*) per ridurre il rischio terze parti

Cultura della sicurezza e del rischio rafforzata

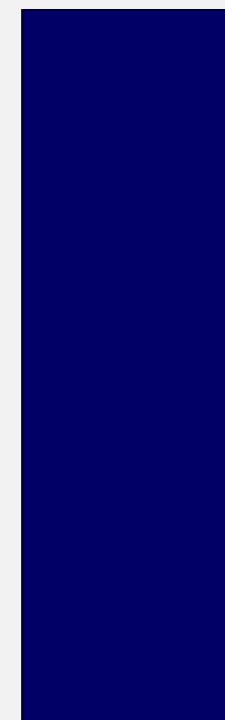


- Ulteriore rafforzamento della **cultura di rischio e sicurezza a livello di Gruppo**, incluse iniziative di formazione e comunicazione (es., prevenzione frodi), strumenti di rilevamento, *partnership* con istituzioni, associazioni di settore e università, e campagne di consapevolezza del cliente

### Casi d'uso digitali per la prevenzione/gestione dei rischi

#

>80

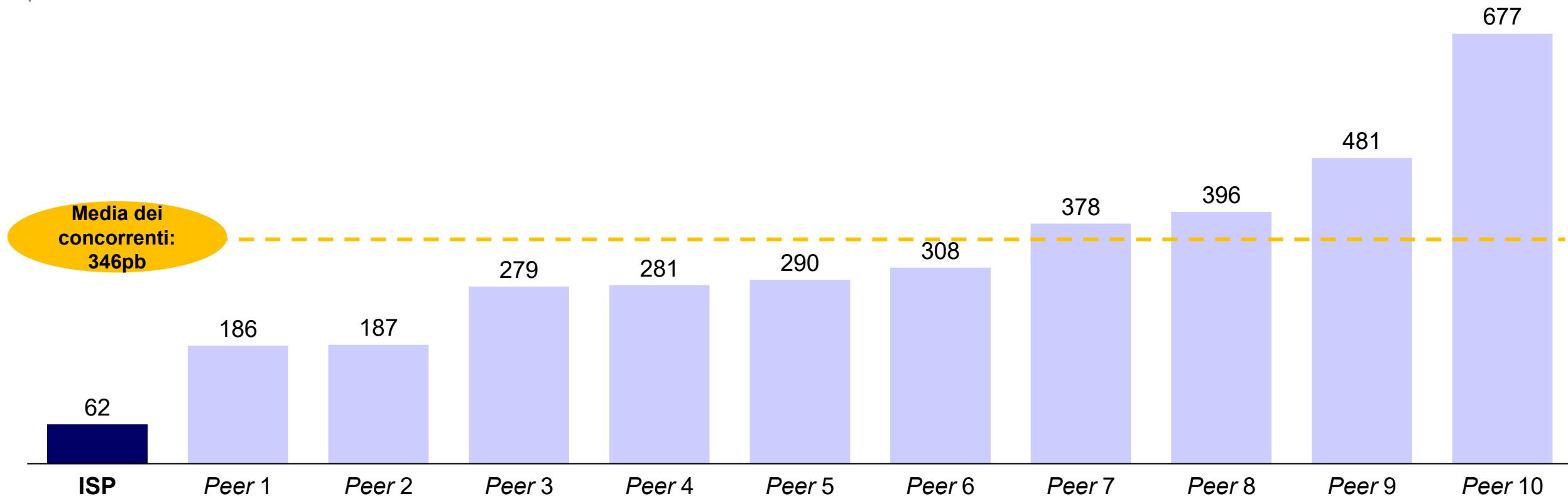


2029

## La resilienza della nostra Banca verso i principali rischi è chiaramente dimostrata dallo stress test EBA 2025

### Impatto nello scenario avverso 2027 sul *transitional CET1 ratio*<sup>(1)</sup>

pb



Lo scenario avverso simula gravi shock macroeconomici e finanziari, tra cui una perdita cumulativa del PIL di oltre 7pp per l'Italia e un calo >40% nel mercato azionario Europeo

Note: analisi svolta sul "transitional" come indicato dall'EBA

(1) Secondo la definizione EBA. Campione: BBVA, BNP Paribas, Commerzbank, Crédit Agricole Group, Deutsche Bank, ING Group, Nordea, Santander, Société Générale e UniCredit

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante



Riduzione dei Costi  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia già realizzati



Crescita dei Ricavi  
sostenuta dalla *leadership* nel *Wealth Management, Protection & Advisory*



Basso Costo del rischio  
grazie allo *status* di Banca Zero-NPL  
e a una *origination* di alta qualità

### Iniziative

1 Potenziamento della  
macchina di sviluppo  
delle competenze

2 Piena integrazione e  
connettività  
all'interno del  
Gruppo

3 Rafforzamento  
della cultura di  
Gruppo

4 Ulteriore miglioramento  
del welfare a  
livello di Gruppo

# Significativi investimenti nelle nostre Persone, la risorsa più importante (1/2)

## Principali iniziative

### Potenziamento della macchina di sviluppo delle competenze



- Nuova **Corporate Academy** di Gruppo (*Academy4Future*) potenziata tramite:
  - Estensione della Piattaforma Digitale *Open Learning* al perimetro internazionale
  - Offerta di **programmi di formazione personalizzati**
  - Lancio del nuovo **Global Advisors Campus**
- Estensione della **collaborazione con primarie università** e rafforzamento delle **partnership con laboratori di ricerca applicata** per rafforzare ulteriormente l'*expertise* di Gruppo in ambito AI
- Sviluppo del nuovo **International Graduate Program** e **programmi di formazione Next Gen**, abilitando rotazioni cross-funzionali, con programmi specifici per sviluppare **abilità specializzate** (es., AI)

### Piena integrazione e connettività all'interno del Gruppo



- **Integrazione globale dei modelli e processi HR** (es., *onboarding*, *skill management*, *performance*, *retribuzione*) per rafforzare la coerenza e diffondere le *best practice*
- Espansione del **programma Global Career** (incluso il nuovo *career website*) per potenziare la **strategia di attrazione globale** a livello domestico e internazionale, rafforzando la nostra posizione di "employer of choice"

## Personne riconvertite/riqualificate

#

~10.000



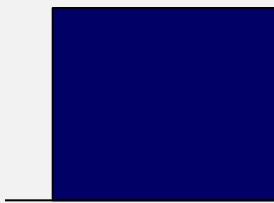
2026-2029

## Giovani coinvolti in programmi di sviluppo dedicati

#

x Persone coinvolte annualmente in programmi di formazione trasformativi/Academy<sup>(1)</sup>, #

~8.000



2026-2029

20.000

**Top Employer Europe 2026<sup>(2)</sup>** e **Top Employer Italy<sup>(2)</sup>** rispettivamente per il secondo e il quinto anno consecutivo

(1) Nuova Corporate Academy di Gruppo lanciata nel 4trim.25

(2) Da Top Employers Institute

# Significativi investimenti nelle nostre Persone, la risorsa più importante (2/2)

## Principali iniziative

### Rafforzamento della cultura di Gruppo



- Promozione di un **Codice della Cultura di Gruppo**, assicurando il completo allineamento dei processi interni con i valori del Gruppo (es., gestione della *performance*, formazione continua e benessere)
- Ulteriore potenziamento del **role modeling manageriale**, con l'obiettivo di rafforzare motivazione, coesione e determinazione a raggiungere gli obiettivi
- **Nuovi piani di incentivi<sup>(1)</sup>**

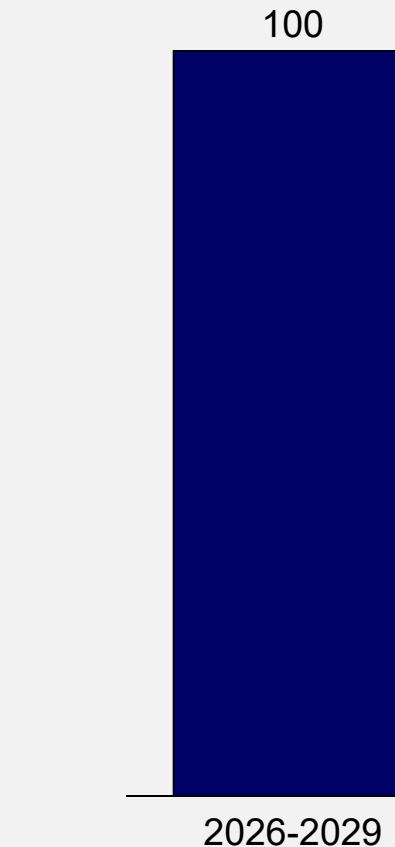
### Ulteriore miglioramento del welfare a livello di Gruppo



- Ulteriore miglioramento del **work-life balance** tramite soluzioni di organizzazione del lavoro innovative (es., strumenti digitali che facilitano il lavoro da remoto), che contribuiscono a una maggior flessibilità
- Miglioramento delle **soluzioni welfare a livello internazionale**
- Estensione della piattaforma **CareLab Ecosystem**, per soluzioni di benessere, a tutte le geografie con **piena integrazione dei processi HR**

## Personne coinvolte in iniziative di comunicazione della cultura di Gruppo

%



# Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale, supportando i clienti nella transizione sostenibile

## Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale



## Supporto ai clienti nella transizione sostenibile



## Conferma dell'impegno per la decarbonizzazione



~€1mld

Contributo per **contrastare la povertà e ridurre le disuguaglianze** nel periodo 2026-2029<sup>(1)</sup>



## *Sustainable lending*

30% del totale dei nuovi prestiti a MLT nell'arco del Piano di Impresa con una forte focalizzazione sulle attività sociali e ambientali<sup>(2)</sup>



**Net-Zero**  
al 2050

Confermati i **target** al 2030 su emissioni finanziate, asset management, assicurazioni ed emissioni proprie

**Impegno continuo a preservare e valorizzare il nostro patrimonio culturale e a promuovere l'innovazione**

(1) €1mld già investiti nel periodo 2023-2025 come costo per la Banca (inclusi €0,35mld di costi di struttura)

(2) Pari a ~€112mld considerando ~€374mld di nuovo credito complessivo a MLT, di cui ~€25mld di *social lending* e ~€87mld di credito per attività ambientali/altre attività sostenibili

# Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale

## Principali iniziative

Fare fronte alle principali sfide sociali sistemiche nei Paesi in cui operiamo



Rafforzare l'inclusività finanziaria tramite il *social lending*



- **Fare fronte alle complessità demografiche**, promuovendo l'istruzione, *l'engagement* e l'orientamento per i giovani, e supportando gli anziani
- **Contrastare le crescenti disuguaglianze**, promuovendo iniziative per combattere la deprivazione materiale e la povertà abitativa/sanitaria
- **Amplificare l'impatto delle azioni sociali**, tramite *partnership* con istituzioni e organizzazioni locali, coinvolgendo attivamente le Persone del Gruppo e promuovendo l'innovazione sociale
- **Credito al terzo settore**, aiutando le organizzazioni a rinforzare le loro competenze e a promuovere le iniziative a beneficio delle comunità
- **Finanziamento di *affordable housing* e infrastrutture essenziali**, con focus sulle infrastrutture chiave
- **Credito alle persone vulnerabili**, supportando l'inclusione di individui che stanno affrontando povertà materiale o difficoltà ad accedere a risorse finanziarie, istruzione o opportunità di impiego e servizi sanitari

## Principali indicatori di output e outcome

2026-2029



**~100.000**

Giovani beneficiari



**>1,5mln**

Persone vulnerabili con benessere socio-economico migliorato



**~3.000**

Persone della Banca attive nel volontariato di impresa e di competenza



**~€25mld**

*Social lending*, flussi cumulati

**~€1mld di contributo<sup>(1)</sup> per contrastare la povertà e ridurre le disuguaglianze nel periodo 2026-2029**

(1) Come costo per la Banca (inclusi €0,35mld di costi di struttura)

# Supporto ai clienti nella transizione sostenibile

## Principali iniziative

### Ruolo chiave per favorire la transizione energetica

Edifici green	Energia rinnovabile	Elettrificazione	Tecnologia pulita	Hard-to-abate
Offerta prestiti rafforzata (es., mutui green) per supportare soluzioni di risparmio energetico e potenziare l'efficienza energetica degli edifici	Forte crescita nella produzione di energia rinnovabile tramite linee di credito sostenibili	Nuovo credito a supporto dei sistemi della rete elettrica, migliorando trasmissione, distribuzione e elettrificazione infrastrutturale	Prestiti dedicati a soluzioni di tecnologia pulita supportando la transizione energetica e l'efficienza (es., idrogeno, e-fuel)	Credito dedicato a supportare la decarbonizzazione di settori economici critici, facilitando la transizione a modelli di business a basse emissioni

### Supporto alla sostenibilità ambientale e alla transizione

Investimenti green	Adattamento	Economia circolare	Compensazione delle emissioni
Espansione dell'offerta di gestione di asset green per clienti Private e Exclusive per finanziare ulteriormente la transizione ecologica	Espansione dell'offerta di finanziamento e assicurazione, abilitando l'adattamento ai rischi climatici per le minacce fisiche in aumento	Rafforzamento dell'approccio all'economia circolare evolvendo l'offerta finanziaria di prodotti per la transizione circolare	Potenziamento delle iniziative di compensazione delle emissioni di carbonio offrendo nuovi prodotti e servizi (es., offerte di carbon farming e EU-ETS offering)

### Fattori abilitanti chiave per supportare le nuove iniziative

#### Abilitatori di crescita

Offerta di consulenza ESG e programmi di *blended-finance* per sbloccare le tecnologie emergenti

#### Competenze ESG

Costruzione di competenze ESG tramite programmi di formazione dedicati e collaborazioni istituzionali

#### Steering sostenibile

Rinforzo della *data governance*, delle metriche e degli obiettivi ed evoluzione dell'integrazione ESG all'interno dei processi di credito e rischio

### Nuovo credito a MLT per la transizione sostenibile<sup>(1)</sup>

Flussi cumulati, € mld

~87



2026-2029

(1) Includendo attività ambientali, di governance e altre attività sostenibili

# Impegno costante per la decarbonizzazione su tutti i portafogli e sulle emissioni proprie

## Portafoglio Asset management

**Impegni riconfermati** a seguito del rilancio della NZAMI, con un'enfasi sulle attività di *stewardship*, strategiche per la gestione di lungo periodo dei rischi climatici e di sostenibilità:

- **Confermato il livello di decarbonizzazione del Portafoglio di riferimento: obiettivo -50% entro 2030<sup>(1)</sup>**
- **Potenziamento delle leve strategiche** per le attività di *engagement* e *stewardship*<sup>(2)</sup>
- **Evoluzione degli obiettivi delle Soluzioni Climatiche<sup>(3)</sup>** (investimenti in obbligazioni green/sostenibili)

## Portafoglio Insurance

- **Confermati gli obiettivi 2030** per gli Investimenti Diretti (azioni quotate e obbligazioni societarie scambiate pubblicamente), con una riduzione del 50% della *Carbon Intensity*<sup>(4)</sup>
- **Continuo engagement** con i maggiori 20 emittenti nel portafoglio di Investimenti Diretti<sup>(5)</sup>

## Emissioni proprie

- **Confermati gli obiettivi 2030** con una **riduzione del 53%** delle emissioni assolute in scope 1+2<sup>(6)</sup>
- **100% dell'elettricità acquistata direttamente da risorse rinnovabili** a livello di Gruppo nel 2030, ove disponibile

## Obiettivi legati al finanziamento

Obiettivi di settore	Metrica	Obiettivi 2030 <sup>(9)</sup> (% vs baseline)
<b>Agricoltura</b> (Agricoltura primaria)	tCO <sub>2</sub> eq/€mln	641 (-11%)
<b>Alluminio</b>	tCO <sub>2</sub> eq/t	4,31 (-10%)
<b>Automotive</b>	gCO <sub>2</sub> eq/vkm	100 (-48%)
<b>Cemento</b>	tCO <sub>2</sub> eq/t	0,50 (-23%)
<b>Estrazione del carbone<sup>(8)</sup></b>	Esposizione in €mlnd	Già azzerata
<b>Immobili commerciali</b>	kgCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup>	22,11 (-49%)
<b>Ferro e acciaio</b>	tCO <sub>2</sub> /t	0,81 (-23%)
<b>Petrolio e gas</b>	gCO <sub>2</sub> eq/MJ	52-58 (-14%)
<b>Produzione energetica</b>	kgCO <sub>2</sub> eq/MWh	110 (-46%)
<b>Immobili residenziali</b>	kgCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup>	19,26 (-36%)

## SBTi<sup>(7)</sup>: confermati gli obiettivi di Gruppo SBTi come validati a gennaio 2025

Nota: ulteriori dettagli sul piano di transizione di ISP disponibili nel *Climate Report* (<https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/reporting-di-sostenibilita/climate-report>)

(1) Riduzione Scope 1 + Scope 2 vs baseline 2019

(2) Focus sulla mitigazione del cambiamento climatico, protezione della biodiversità, diritti umani lungo la filiera produttiva, rafforzamento delle *practice* di governo. Obiettivi: società da ingaggiare coprendo 85% e 90% delle emissioni finanziate entro il 2029 e 2030 rispettivamente nello scope del portafoglio. Partecipazione alle Assemblee degli Azionisti: minimo 80% delle Assemblee degli Azionisti con diritto di voto nel portafoglio

(3) Evoluzione degli Obiettivi delle Soluzioni Climatiche (8% del risparmio gestito della Divisione Asset Management investito in obbligazioni)

(4) Riduzione vs baseline 2021. *Carbon Intensity*: tonnellate di CO<sub>2</sub> e/\$mln EVIC. (EVIC=Enterprise Value Including Cash)

(5) Che ammontano a circa il 70% delle relative emissioni

(6) Riduzione vs baseline 2019. Validato 1,5°C allineato da SBTi. *Carbon neutrality* nel 2030

(7) Iniziative *Science Based Targets*, ente di riferimento per gli sforzi di decarbonizzazione di società e istituzioni finanziarie

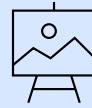
(8) *Phased out* nel 2025 come da politica di esclusione

(9) Gli obiettivi potrebbero variare in relazione a cambiamenti negli scenari di riferimento

# Impiego continuo a promuovere la cultura e l'innovazione

## Iniziative principali

### Continuo impegno per la cultura



- Rinnovamento del **“Progetto Cultura”**, con **nuovi progetti culturali e iniziative editoriali**, mirate a rafforzare la collaborazione con musei nazionali e internazionali, enti pubblici e istituzioni del terzo settore
- Ulteriore potenziamento tecnologico delle Gallerie d'Italia (i 4 musei di ISP), introducendo **nuove esperienze digitali** per i clienti, inclusa l'implementazione di un **app dedicata**
- Rafforzamento dei servizi di **Art Advisory** per i clienti **Private Banking**, facendo fronte alle esigenze in evoluzione dei clienti

### Promozione dell'innovazione



- Accelerazione di **soluzioni altamente innovative**, intercettando **trend emergenti** (es., salute, demografia), attraverso la **ricerca applicata**, e la promozione del trasferimento di tecnologie e *know-how*
- Ulteriore rafforzamento dell'**offerta** rivolta a **start-up e scale-up**, fornendo **innovation advisory** e servizi di **business transformation**, abilitando **iniziativa di ecosistema**
- Rafforzamento del **posizionamento in ambito di Economia Circolare** facendo leva sui servizi di *advisory* e promuovendo l'adozione di modelli circolari (all'interno e all'esterno del Gruppo)
- **Investimenti in venture capital** tramite  **NEVA SGR** in settori strategici innovativi nel mercato domestico e internazionale



### Esposizioni temporanee e libri d'arte

#

  
~100

2026-2029

### Attività educative e laboratori per le scuole

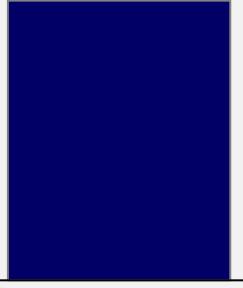
#

  
~10.000

2026-2029

### Iniziative d'innovazione e servizi alle start-up

#

 **INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER**  
~1.400

2026-2029

### Investimenti in start-up

€ mln

 **NEVA SGR**  
~200<sup>(1)</sup>

2026-2029

(1) Investimenti aggiuntivi possono essere estesi oltre il 2029

# Agenda

---



Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa



Le iniziative del Piano di Impresa



**Conclusioni**

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029 porta a...

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

~60.000 Persone ISP hanno contribuito alla definizione delle priorità strategiche del Piano di Impresa 2026-2029



**Riduzione dei Costi**  
beneficiando dei significativi  
investimenti in tecnologia  
già realizzati



**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel  
*Wealth Management,*  
*Protection & Advisory*



**Basso Costo del rischio**  
grazie allo status di Banca  
Zero-NPL e a una  
*origination* di alta qualità

Elevata e sostenibile creazione e distribuzione di valore, patrimonializzazione  
estremamente solida e posizione ai vertici mondiali per impatto sociale

# ... un *ROE* sostenibile del 20%, con un significativo potenziale di crescita...

Redditività ai vertici di settore	>€11,5mld	Risultato netto al 2029
	22%	<i>ROE</i> <sup>(1)</sup> e 27% <i>ROTE</i> <sup>(2)</sup> al 2029
Riduzione dei Costi	-1,8% 36,8%	Riduzione dei Costi in valore assoluto, beneficiando dei significativi investimenti in tecnologia già realizzati <i>Cost/Income ratio</i> in calo nel 2029, continuando a investire in tecnologia e crescita
Crescita dei Ricavi conservativa	+3,0%	CAGR dei Ricavi (in linea con la crescita del PIL nominale), trainati principalmente dalle Commissioni, con Attività finanziarie della clientela che raggiungono ~€1.700mld
Banca Zero-NPL	<1% <sup>(3)(4)</sup>	<i>NPL ratio netto</i> , con Costo del rischio basso a 25-30pb e origination di alta qualità, con <i>overlay stabili</i> a €0,9mld <sup>(3)</sup>
Patrimonializzazione estremamente solida	>12,5% <sup>(3)</sup>	Target di <i>CET1 ratio</i>
Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale	~€1mld	Di ulteriore contributo <sup>(5)</sup> , per contrastare la povertà e ridurre le disuguaglianze
Distribuzione di valore elevata	~€50mld	Di ritorno di capitale per il 2025-2029 <sup>(6)</sup> , con ulteriori distribuzioni da valutare di anno in anno <sup>(7)</sup> , considerando 95% di <i>payout</i> <sup>(8)</sup> (di cui 75% <i>cash</i> e 20% <i>buyback</i> <sup>(7)</sup> )

(1) Risultato netto rapportato al patrimonio netto di fine periodo. Il patrimonio netto non include gli *AT1* e il Risultato netto

(2) Risultato netto rapportato al patrimonio netto tangibile di fine periodo (patrimonio netto dopo la deduzione dell'avviamento e delle altre attività immateriali al netto delle relative passività fiscali differite). Il patrimonio netto non include gli *AT1* e il Risultato netto

(3) In tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

(4) Secondo la definizione EBA

(5) Nel periodo 2026-2029. Come costo per la Banca (comprende €0,35mld di costi di struttura)

(6) Calcolato in base al principio di competenza. Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2026-2029

(7) Se il *CET1 ratio* è >12,5% e non sono disponibili opzioni di allocazione del capitale verso iniziative di crescita esterna a più elevato *ROI* (focalizzate su *Wealth Management*). Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti

(8) Per ogni anno del Piano di Impresa. Sul Risultato netto contabile, soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti

# ... e ~€500mld per gli *stakeholder* di ISP

2026-2029, € mld

<b>Azionisti</b>	Dividendi cash e <i>buyback</i> per il 2025-2029	~50 <sup>(1)</sup>	Porzione significativa del <b>Risultato netto disponibile per consumi/investimenti</b>
<b>Famiglie e imprese</b>	Nuovo credito a MLT <sup>(2)</sup>	~374	Di cui <b>~€260mld in Italia</b> , maggiore del supporto finanziario dell'UE (Next Generation EU) a sostegno del PNRR <sup>(3)</sup>
<b>Persone ISP</b>	Spese del Personale	~28	A vantaggio di <b>~90.000 famiglie</b>
<b>Fornitori</b>	Acquisti e investimenti	~17	A vantaggio di <b>~40.000 famiglie</b>
<b>Settore pubblico</b>	Tasse <sup>(4)</sup>	~26	Equivalenti a <b>~1,5x delle entrate fiscali annuali sugli immobili di proprietà in Italia</b>
<b>Sustainable lending</b>	Nuovo credito	30%	Porzione del <b>totale dei nuovi prestiti a MLT<sup>(5)</sup></b> con forte focalizzazione sulle attività sociali/ambientali
<b>Bisogni sociali</b>	Contributo	~1 <sup>(6)</sup>	Determinando un <b>impatto di ~€3mld</b> per il sistema socio-economico

(1) Su principio di competenza. Soggetto alle approvazioni della BCE e degli azionisti e basato sul raggiungimento degli obiettivi di Risultato netto contabile del Piano di Impresa 2026-2029

(2) Includendo il *sustainable lending*

(3) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

(4) Dirette e indirette

(5) Pari a ~€112mld, di cui ~€25mld di *social lending* e ~€87mld di credito per attività ambientali/altre attività sostenibili

(6) Come costo per la Banca (inclusi €0,35mld di costi di struttura)