



Piano d'Impresa 2003-2005

**Corrado Passera
CEO**

Milano, 9 Settembre 2002

1

Introduzione

2

La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management

3

Le Nostre Priorità

4

Obiettivi di Creazione di Valore 2001-2005

5

Risultati 2002

6

Conclusioni

Maggio - Giugno 2002

- **Identificazione di**
 - **Priorità e criticità**
 - **Top managers chiave**
 - **Opportunità di crescita**
 - **Aree di miglioramento dell'efficienza**

Luglio - Agosto 2002

- **Realizzazione della nuova struttura organizzativa**
- **Definizione del management team**
- **Completamento del Piano di Impresa 2003-2005**

Il processo di cambiamento del Gruppo IntesaBci è già cominciato

- **Risolvere le tre criticità principali:**
 - **Profilo di rischio e qualità degli asset**
 - **Presenza in America Latina**
 - **Livello di Patrimonializzazione**

- **Attivare il potenziale di IntesaBci sul fronte dei ricavi e dell'efficienza**

- **Operare un deciso cambiamento, con risultati significativi già nel 2003**

- **Previsioni macroeconomiche realistiche**
- **Mix bilanciato di azioni (ricavi & costi): previsti interventi ancora più incisivi sui costi se i ricavi non cresceranno come previsto**
- **Accantonamenti straordinari e oneri di ristrutturazione concentrati interamente nel bilancio 2002**

1

Introduzione

2

**La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management**

3

Le nostre priorità

4

Obiettivi di Creazione di Valore 2001-2005

5

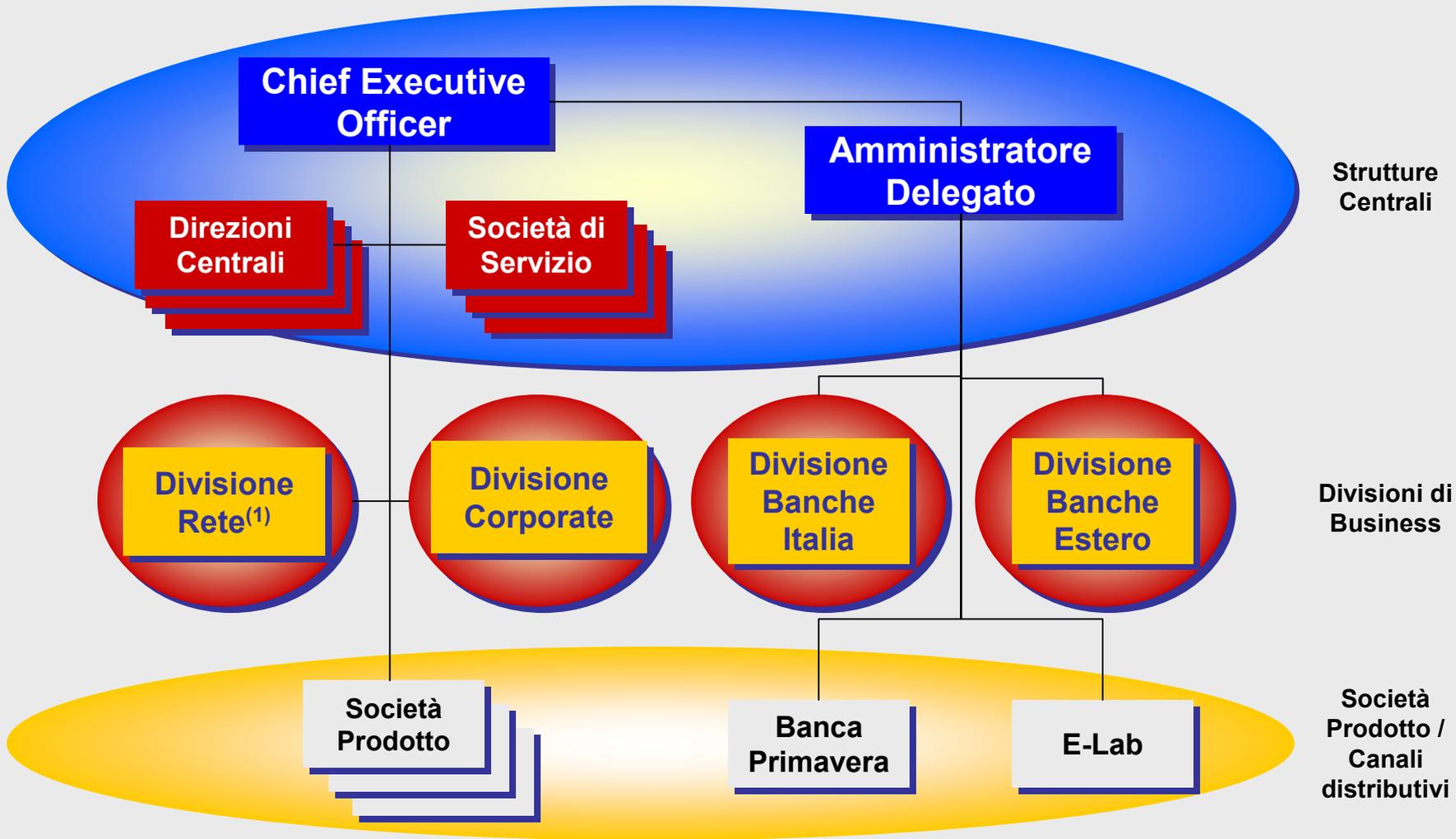
Risultati 2002

6

Conclusioni

La Nuova Struttura Organizzativa

Sei chiare aree di Responsabilità



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit

- **Una squadra di management solida e coesa è la chiave del successo**
- **La nuova squadra di management é già al lavoro:**
 - **Competenze e professionalità di prim’ordine individuate all’interno del Gruppo**
 - **Inserimenti dall’esterno selezionati tra i “top performers” (Crediti, Risorse Umane e Organizzazione, Merchant Banking, Relazioni Esterne)**
 - **Il CEO responsabile ad interim della Divisione Rete e della Divisione Corporate**
- **La squadra verrà ulteriormente rafforzata nei prossimi mesi**
- **Impegno ad avere in ogni settore le migliori professionalità disponibili sul mercato**
- **Remunerazione del Top Management strettamente correlata al raggiungimento degli obiettivi del Piano e alla performance del titolo in borsa**

Risultati per Area di Business

Pro Forma 2001⁽¹⁾

(€mln)	Rete	Banche Italiane ⁽²⁾	Società Prodotto	Corporate ⁽³⁾	Banche Estere	Strutture Centrali / Altro	Totale
Margine intermediaz.	4.439	1.534	1.039	1.988	1.995	333	11.328
Risultato lordo di gest.	777	550	530	1.434	580	(81)	3.789
Cost/Income⁽⁴⁾	83%	64%	49%	28%	71%	n.s.	67%
Assets (RWA)⁽⁵⁾	58.273	21.291	23.800	83.039	33.849	28.205	248.457
Capitale Allocato	3.620	1.277	1.769	4.982	2.031	1.694	15.373
ROE ante imposte⁽⁶⁾	8,7%	33,5%	19,5%	16,2%	(28,9)%	(59,3)%	1,9%
EVA[®] (7)	(96)	202⁽⁸⁾	65	19	(784)	(174)⁽⁹⁾	(768)

(1) Omogeneo al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB per il 2001 e primo semestre 2002, CrTerni e Narni per 2001)

(2) Include CR Parma, CR Terni e Narni, Biverbanca, Friuladria, Banco di Chiavari, CR Carrara, CR La Spezia, Holding Intesa Centro e Banca Trento e Bolzano

(3) Al netto di €520mln pre-tasse di dividendi da merchant banking (SEAT PG)

(4) Incluse rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escluse quelle riferite al goodwill)

(5) Include il rischio di credito e il rischio di mercato

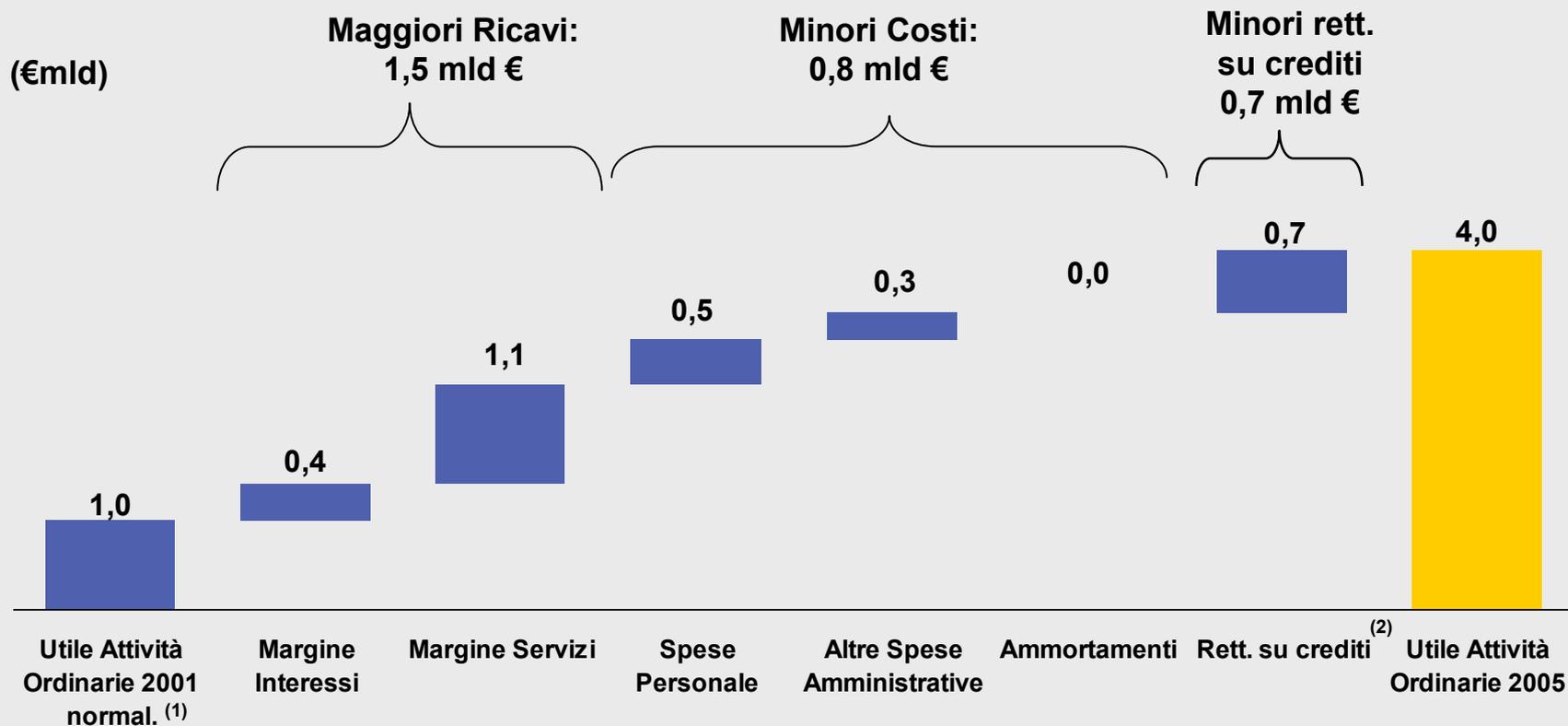
(6) Utile attività ordinarie / capitale allocato

(7) Media ponderata del costo del capitale per il Gruppo: 11%

(8) Dopo proventi straordinari per €160mln pre-tasse

(9) Include costo/ritorno sull'eccedenza/deficit di capitale, accantonamenti indivisibili, rettifiche di consolidamento, IGC, fiscalità

Il Nostro Algoritmo per il Successo



(1) 2001 pro forma per l'uscita dall'America Latina, la vendita di partecipazioni internazionali non strategiche, esclusi i dividendi non ricorrenti da attività di merchant banking (€520mln) e €300mln rettifiche nette su crediti "straordinarie"

(2) Rettifiche nette su crediti / crediti da 130 b.p. a 60 b.p.

1

Introduzione

2

La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management

3

Le Nostre Priorità

4

Obiettivi di Creazione di Valore 2001-2005

5

Risultati 2002

6

Conclusioni

- 1. Ridurre il profilo di rischio del Gruppo e migliorare la qualità degli assets**
- 2. Uscire dall'America Latina**
- 3. Rafforzare il livello di patrimonializzazione**
- 4. Aumentare la redditività e massimizzare la creazione di valore per gli azionisti**

- 
- 1. Ridurre il profilo di rischio del Gruppo e migliorare la qualità degli assets**
 - 2. Uscire dall'America Latina**
 - 3. Rafforzare il livello di patrimonializzazione**
 - 4. Aumentare la redditività e massimizzare la creazione di valore per gli azionisti**

Ridurre il Profilo di Rischio Aumentare il Capitale Allocato al Retail



Attivo Ponderato (RWA)

	2001	1 semestre 2002	2005
--	------	-----------------	------

Rete	23%	25%	32%
Banche Italia	9%	9%	12%
Società Prodotto	10%	10%	15%
Corporate	33%	33%	28%
• <i>Large & Mid Estero</i>	15%	15%	7%
• <i>Large Italia</i>	8%	6%	6%
• <i>Mid Italia</i>	6%	6%	8%
• <i>P.A. e Istituz. Finanziarie</i>	2%	1%	2%
Banche Estere	14%	13%	6%
Strutture Centrali /Altro	11%	10%	7%
Totale	100%	100%	100%

42%

44%

~60%

Principali Azioni

- Riduzione degli impieghi (per cassa e non per cassa) a Large Corporate (- €13mld di RWA entro il 2002, di cui €5,5mld già realizzata nel primo semestre 2002)
- Uscita dal segmento Mid Corporate Estero (- €2,5mld di RWA entro il 2003)

Ridurre il Profilo di Rischio

Aumentare il Capitale Allocato al Business Domestico

	Attivo Ponderato (RWA)		
	2001	1 semestre 2002	2005
 Esteri			
Italia	71%	72%	87%
Europa	15% 	16% 	10% 
Resto del Mondo	14%	12%	3%
TOTALE	100%	100%	100%

Principali Azioni

- **Drastica riduzione degli Asset internazionali non europei :**
 - Uscita dall'America Latina (-€15mld di RWA entro il 2003)
 - Cessione / chiusura di altre attività internazionali non strategiche (- €8mld di RWA entro il 2003)
 - Riduzione dell'esposizione verso i Large/Mid Corporate internazionali (- €15mld di RWA entro il 2003 / - €9mld entro il 2002)

Ridurre il Profilo di Rischio

Ridurre l'Esposizione verso i Large Corporate Internazionali

Esposizione verso i Large Corporate Internazionali

Numero posizioni: 250
RWA: €31mld
(€25mld entro dicembre 2002)
Capitale Allocato : €1,9mld
(€1,5mld entro dicembre 2002)

Copertura

- €1,7mld di sofferenze e incagli lordi
- €1mld di accantonamenti per una copertura pari al 61% (82% verso Enron, Swissair, Worldcom e Marconi UK)

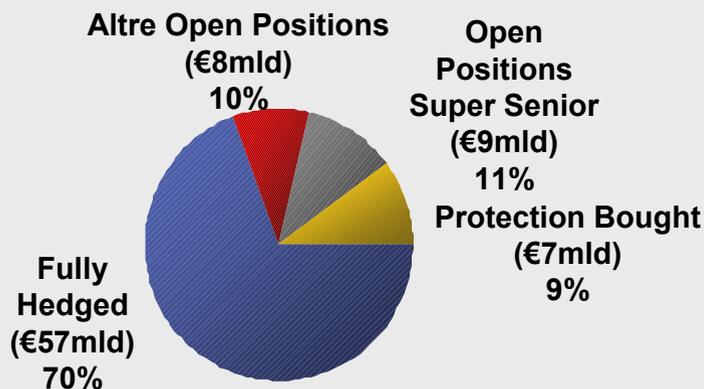
Distribuzione degli impieghi⁽¹⁾ verso i Large Corporate Internazionali per

Paese		Settore		Rating	
➤ Europa	50%	➤ Industriali	28%	➤ Investment grade sup.	58%
➤ Nord America	42%	➤ Prodotti di consumo	22%	➤ Investment grade inf.	22%
➤ Resto del Mondo	8%	➤ Telecomunicazioni	18%	➤ Non Investment grade	5%
		➤ Chimica e Farmaceutica	7%	➤ Senza rating	15%
		➤ Tecnologici	3%		
		➤ Altri Settori	22%		

Ridurre il Profilo di Rischio

Ridurre l'Esposizione nel Trading di Credit Derivatives

Portafoglio di Credit Derivatives



Portafoglio complessivo: €81mld
(di cui trading book: €66mld)

Azioni Chiave

- **Riduzione del trading book**
- **Banking book finalizzato a:**
 - Prodotti per la clientela completamente coperti
 - Copertura del portafoglio della banca
- **Due diversi audit indipendenti, con esito soddisfacente, riguardanti :**
 - Le posizioni in essere
 - Il rischio di controparte

Open Positions

	Investment Grade	Scadenza entro il 2003
Super Senior	100%	20%
Altre	95%	43%

Value at Risk ⁽¹⁾ / Stress Test

(€m)	2001-2002	2003-2005
VAR	20	15
Stress Test	40	30

	Indicatori		
	2001	1 semestre 2002	2005
Rettifiche nette su crediti/ Risultato di gestione	69%⁽¹⁾	60%⁽¹⁾	18%
Rettifiche nette su crediti/ Crediti	1,4%	0,6%⁽²⁾	0,6%
Sofferenze nette/Crediti	3,0%	3,1%	2,0%
Copertura specifica sofferenze	59%	61%	67%
Sofferenze nette/Core TIER1⁽³⁾	43%⁽¹⁾	43%	21%

Principali Azioni

- Decisioni strategiche relative al mix di attività
- Forte Direzione Crediti totalmente indipendente dal commerciale
- Completamento dell'integrazione delle procedure e dei controlli delle tre precedenti banche
- Nuova procedura del credito: miglioramento del processo di erogazione del credito e specializzazione per divisione e segmento di clientela
- Controllo del rischio più puntuale attraverso metodologie di monitoraggio avanzate (l'adozione di questo strumento nel BAV ha prodotto - dal 1997 al 2000 - una riduzione del 71% delle nuove posizioni trasferite a sofferenze e incagli)
- Sviluppo di nuovi strumenti di Risk Management (nuovo sistema di rating interno, nuovo credit scoring per il business retail)
- Cartolarizzazione di €1,5mld di sofferenze

(1) Omogeneo al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB per il 2001 e primo semestre 2002, CrTerni e Narni per 2001)

(2) Non annualizzato

(3) Patrimonio di base al netto preference shares

1. Ridurre il profilo di rischio del Gruppo e migliorare la qualità degli assets

 **2. Uscire dall'America Latina**

3. Rafforzare il livello di patrimonializzazione

4. Aumentare la redditività e massimizzare la creazione di valore per gli azionisti

Paese	Valore di carico ⁽¹⁾	Esposizione Infragruppo
(€mln)		
Brasile	413	514
Argentina	0	30
Perù	0	262
Altri⁽²⁾	103	143
TOTALE	516	949

Dati al 30 giugno 2002

(1) A livello consolidato, al netto delle svalutazioni effettuate al 30 giugno 2002

(2) Include Paraguay, Colombia, Uruguay, Cile e Panama

Brasile

- **In fase avanzata il negoziato con Banco Itaù, che procede secondo il calendario fissato nel contratto di vendita**
 - **Negoziazione sui risultati della due diligence in corso**
 - **In caso di mancato accordo, un esperto indipendente sottoporrà una valutazione entro fine novembre**
 - **Approvazione finale da parte delle autorità competenti**

Argentina

- **Dismissione attraverso apporto ad una banca locale. Una partecipazione minoritaria potrebbe essere detenuta senza ulteriori impegni**

Perù

- **Impegno a tagliare rischi e perdite**
 - **Completamento dell'intera revisione entro il 2002**
 - **Nuovo management già operativo**
 - **Riconsiderazione dell'attività**
 - **La cessione è un'opzione percorribile**

- **Il disimpegno si autofinanzia: la vendita delle attività in Brasile dovrebbe compensare i costi dell'uscita dagli altri Paesi**
- **Nessuna ulteriore immissione di capitale nell'area tranne i costi straordinari per l'uscita da Argentina e Perù**
- **Tutti i costi straordinari saranno addebitati già al bilancio 2002. Nel primo semestre 2002 sono stati già accantonati €170mln per l'azzeramento del valore di carico delle partecipazioni peruviane**

- 1. Ridurre il profilo di rischio del Gruppo e migliorare la qualità degli assets**
- 2. Uscire dall'America Latina**
-  **3. Rafforzare il livello di patrimonializzazione**
- 4. Aumentare la redditività e massimizzare la creazione di valore per gli azionisti**

Rafforzare il livello di patrimonializzazione

Aumentare il Tier 1 Ratio senza Aumento di Capitale

	2001	30.06.2002	2002	2003	2005
Core Tier 1 ⁽¹⁾	5,3%	5,6%	5,2%	7,1%	7,7%
Tier 1	6,0%	6,4%	6,0%	8,0%	8,6%
Total Capital	9,3%	10,2%	10,0%	11,7%	11,0%
Free Capital (€mld)	(0,9)	(0,8)	(1,0)	3,0	8,8

Esercizio Put Warrant: -50bp

(1) Patrimonio di base al netto preference shares

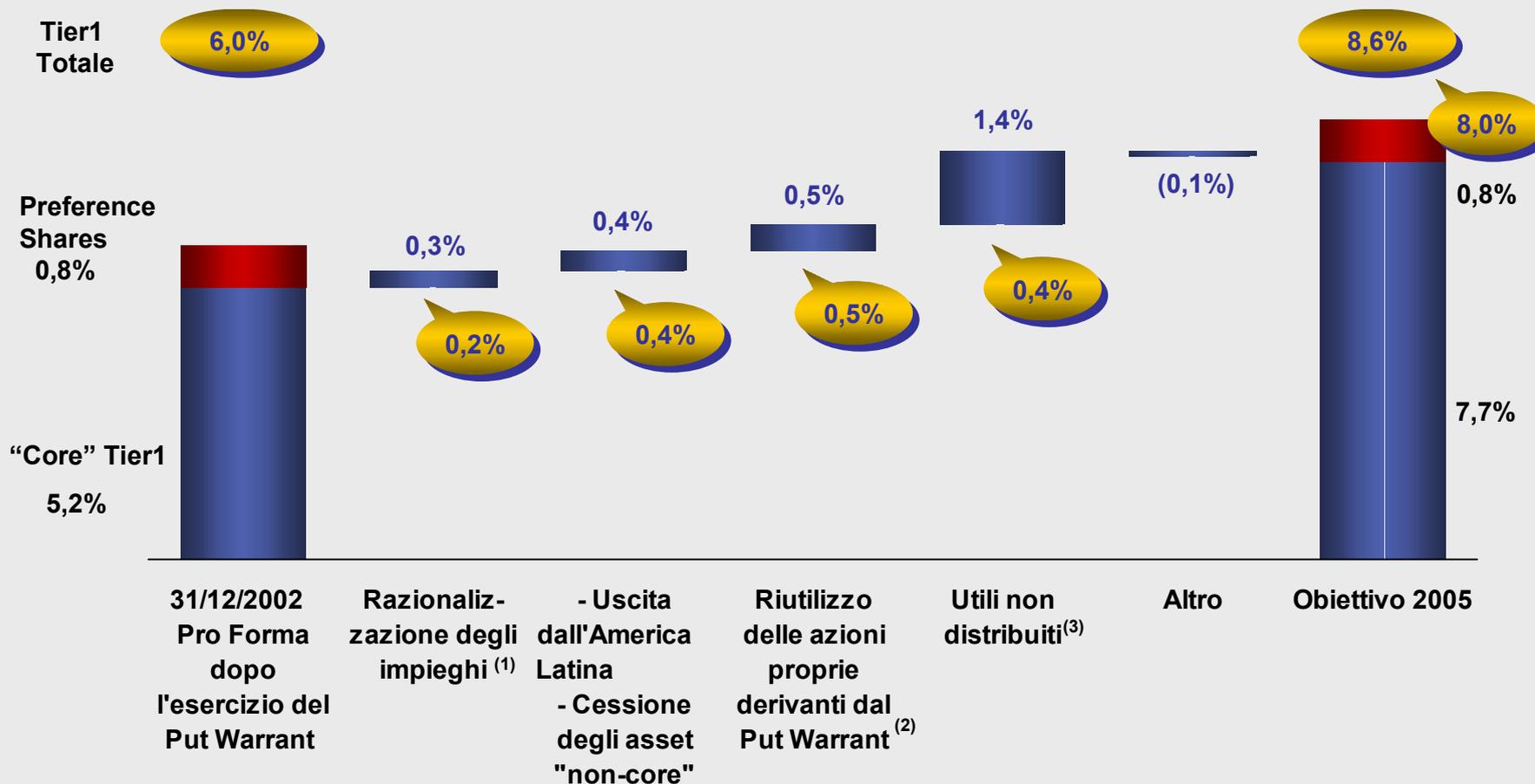
Rafforzare il Livello di Patrimonializzazione

Principali Azioni

Portafoglio Crediti	Large Corporate	➤ Riduzione di €17mld di RWA
	Mid Corporate	➤ Riduzione di €2,5mld di RWA Mid Corporate estero
	Sofferenze	➤ Cartolarizzazione di €1,5mld
Put Warrants		➤ Riutilizzo delle azioni proprie attraverso un mix di strumenti pianificati per minimizzare l'impatto sul mercato
Immobili		➤ Vendita fino a €0,5mld
Partecipazioni non strategiche		➤ Uscita dall'America Latina: riduzione di €15mld di RWA
		➤ Cessione/chiusura di altre partecipazioni non strategiche: riduzione di €8mld di RWA

Rafforzare il Livello di Patrimonializzazione

Contributo delle Azioni Strategiche agli Obiettivi di Tier 1



Risultati raggiunti entro il 2003

(1) Riduzione dell'esposizione verso Large Corporate e possibile cartolarizzazione di crediti
 (2) In base ai prezzi correnti
 (3) Ipotizzando un pay-out ratio medio del 40% nel periodo 2003-2005

	Interventi	Status
Riduzione del profilo rischio	➤ Riduzione degli impieghi verso Large Corporate	
	➤ Uscita dal segmento Mid Corporate estero	
	➤ Riduzione dell'attività di trading in Credit Derivatives	
Uscita dall'America Latina	➤ Brasile	
	➤ Argentina	
	➤ Perù	
Rafforzamento del livello di patrimonializ.	➤ Riduzione RWA	
	➤ Cartolarizzazione di crediti performing e non performing	
	➤ Cessione di immobili	

1

Introduzione

2

La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management

3

Le Nostre Priorità

4

Obiettivi di Creazione di Valore 2001-2005

5

Risultati 2002

6

Conclusioni

- **Far leva sulla nostra posizione di leadership in Italia**
- **Utilizzare appieno il potenziale di generazione di ricavi**
- **Migliorare significativamente l'efficienza operativa**
- **Gestire attivamente il nostro portafoglio di attività attraverso una allocazione del capitale dinamica**

La Nostra Formula per Creare Valore

Aumento della Redditività (2001-2005) ⁽¹⁾

$$1,5 - 1,5 = 3$$

**Maggiori
Ricavi**

**Minori
Costi /
Rettifiche**

**Crescita
dell'utile
attività
ordinarie**

(1) 2005 verso 2001 pro forma per l'uscita dall'America Latina, la vendita di altre partecipazioni internazionali non strategiche, esclusi i dividendi non ricorrenti da attività di merchant banking (€520mln) e €300mln di rettifiche nette su crediti "straordinarie"

Creazione di Valore: Obiettivi di Gruppo 2001-2005

	2001		1 semestre 2002		2005
	Pro forma ⁽¹⁾	Attuale ⁽²⁾	Pro forma ⁽¹⁾	Attuale ⁽²⁾	
Margine intermediaz.(€mld)	9,5	11,3	4,6	5,2	11,1
Risultato lordo di gest.(€mld)	3,0	3,8	1,6	1,7	5,4
Cost/Income⁽³⁾	69%	67%	67%	67%	52%
Assets (RWA) (€mld)	224,7	248,5	209,4	227,3	211,3
Capitale allocato (€mld)	13,9	15,4	13,0	14,1	13,2
ROE ante imposte⁽⁴⁾	3%	2%	3%⁽⁵⁾	2%⁽⁵⁾	30%
ROE	7,9%	6,7%	2,1%⁽⁵⁾	0,8%⁽⁵⁾	14,8%
EVA[®] (€mln)	(359)	(768)	(476)	(717)	1.000⁽⁶⁾ 620

(1) Escludendo America Latina, previste cessioni di altre partecipazioni internazionali non strategiche e dividendi non ricorrenti da merchant banking nel 2001 (€520mln)

(2) Omogeneo al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB per il 2001 e primo semestre 2002, CR Terni e Narni per 2001)

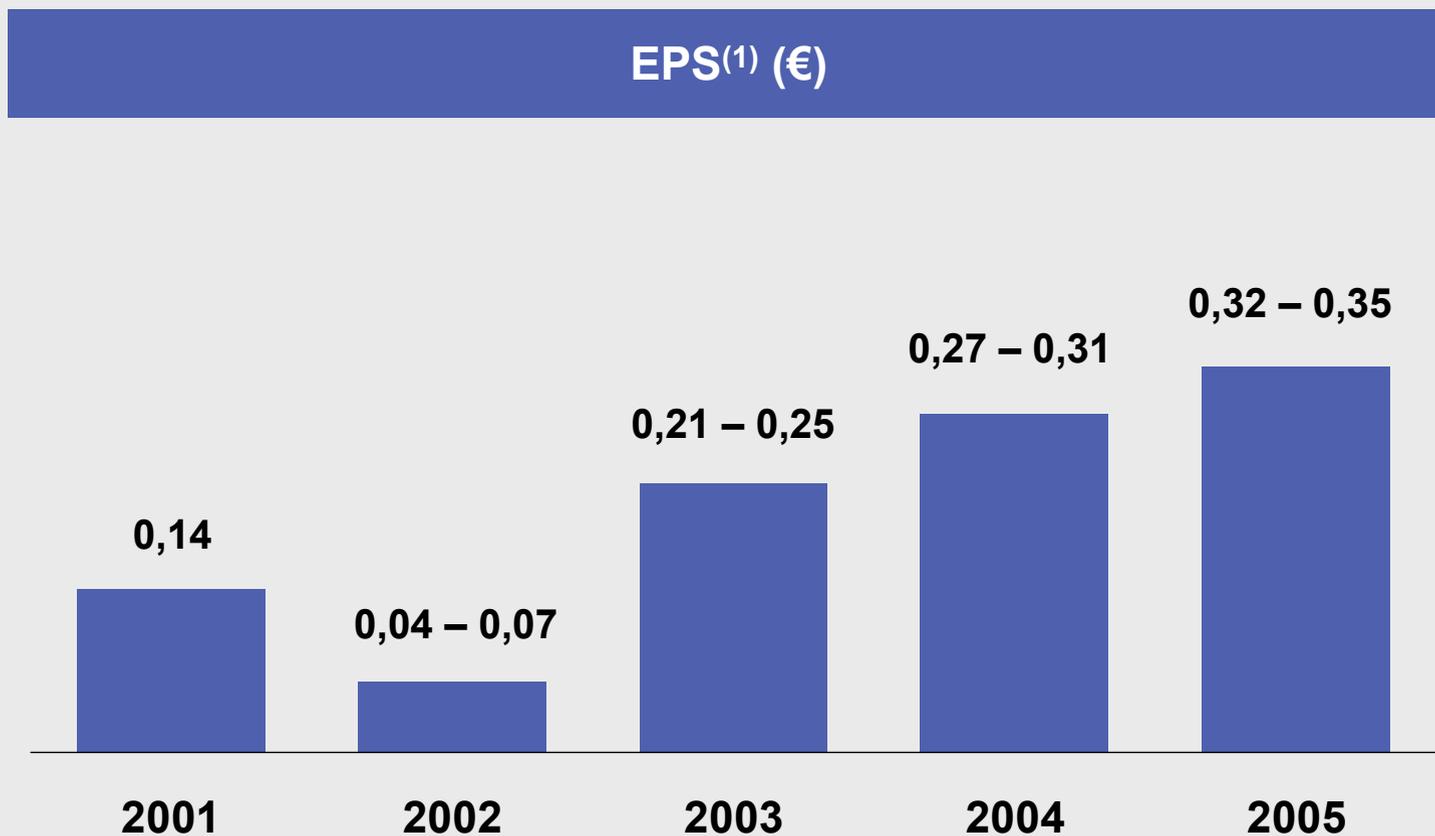
(3) Incluse rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escluse quelle riferite al goodwill)

(4) Utile attività ordinarie/Capitale allocato

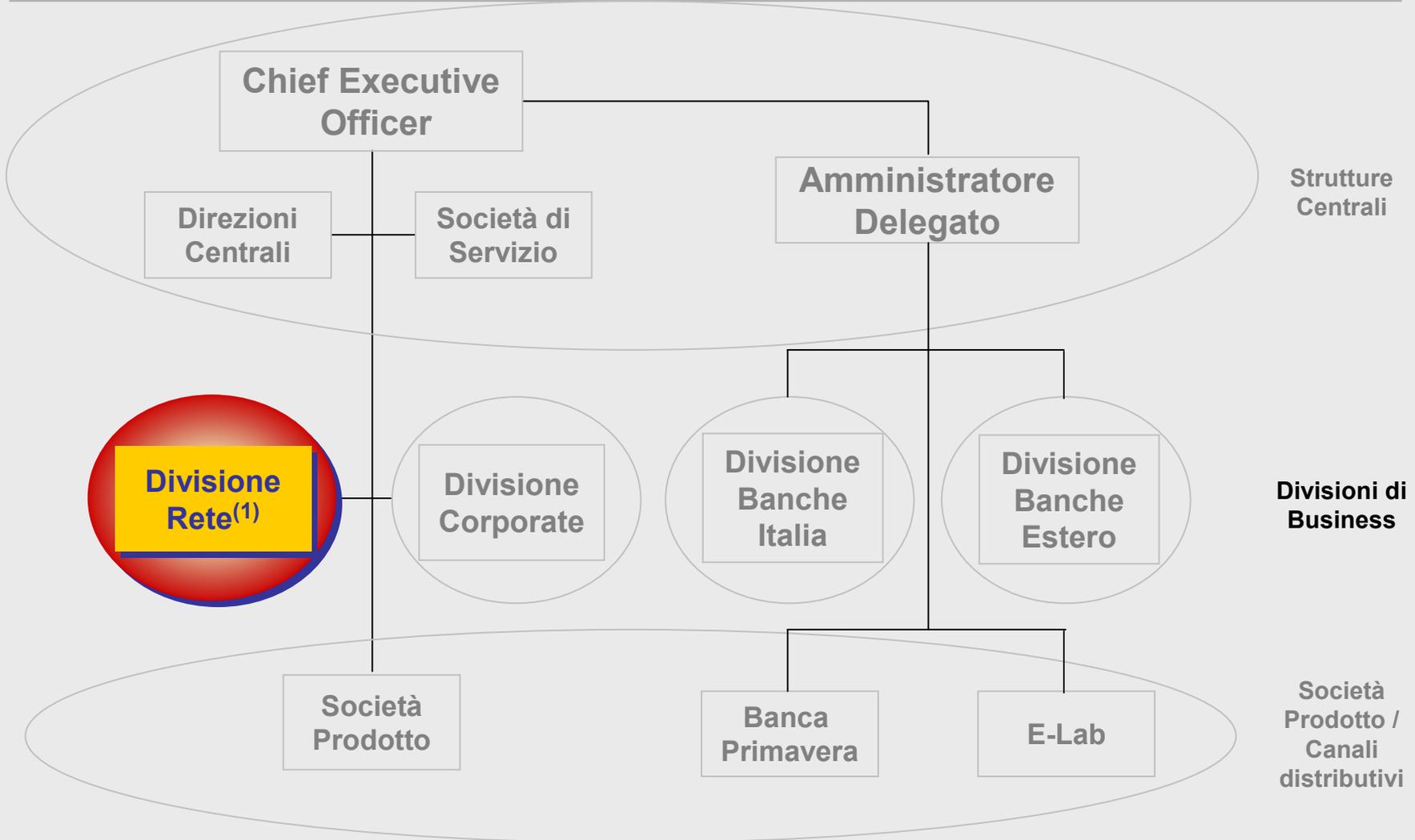
(5) Non annualizzato

(6) Escluso costo eccedenza di capitale

Creazione di Valore: Obiettivi di Gruppo 2001-2005



(1) EPS ricavato dall'utile di bilancio e calcolato in base al numero complessivo di azioni ordinarie e di risparmio pari a 6.848 mln



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit

	2001	1 semestre 2002	2005
Margine intermediaz. (€mld)	4,4	2,2	5,3
Risultato lordo di gest. (€mld)	0,8	0,4	2,2
Cost/Income⁽¹⁾	83%	80%	58%
Assets (RWA) (€mld)	58,3	55,6	67,6
Capitale allocato (€mld)	3,6	3,5	4,2
ROE ante imposte⁽²⁾	9%	5%⁽³⁾	39%
EVA[®] (€mln)	(96)	(49)	690

(1) Inclusive rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escluse quelle relative al goodwill)

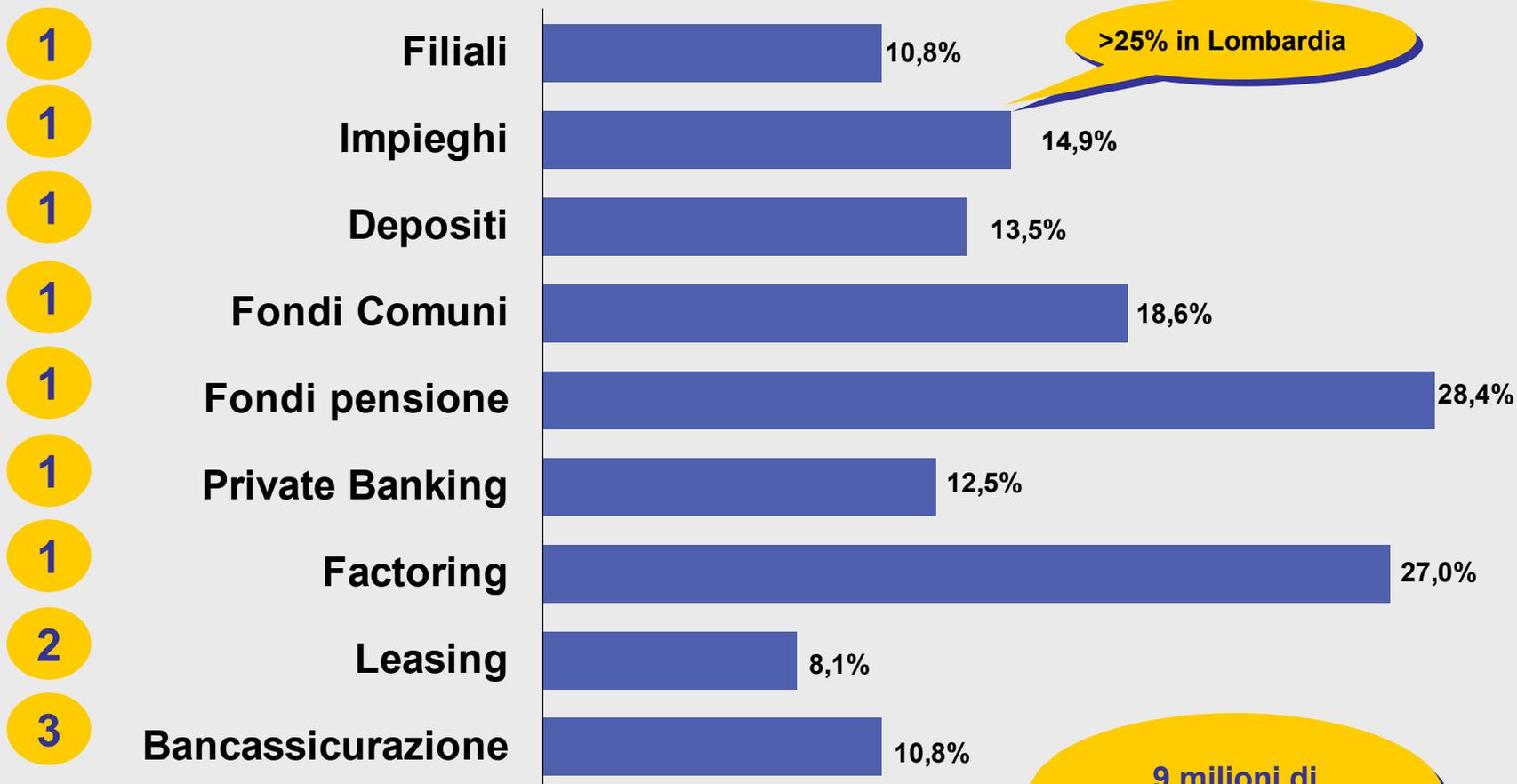
(2) Utile attività ordinarie / capitale allocato.

(3) Non annualizzato

Divisione Rete

Posizioni di Leadership sul Mercato⁽¹⁾

Classifica



(1) Dati di Gruppo a fine 2001, esclusi fondi comuni (agosto 2002 - fonte: ilSole 24ore) e bancassicurazione (giugno 2002)

(2) In Italia incluse le banche controllate

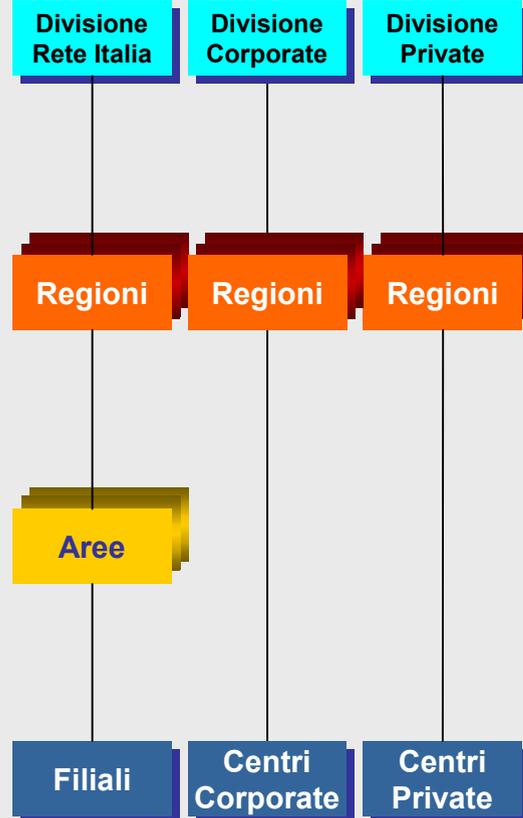
Nuova struttura

- **Integrazione delle precedenti Divisioni Rete Italia, Private e Corporate al servizio di:**
 - Privati (Famiglie, Premium, Private)
 - PMI (Affari, Imprese)
 - Pubbliche Amministrazioni Locali e Organizzazioni Non Profit
- **Le Aree sono “quasi banche” che riportano direttamente alla Divisione Rete (eliminazione delle strutture regionali)**

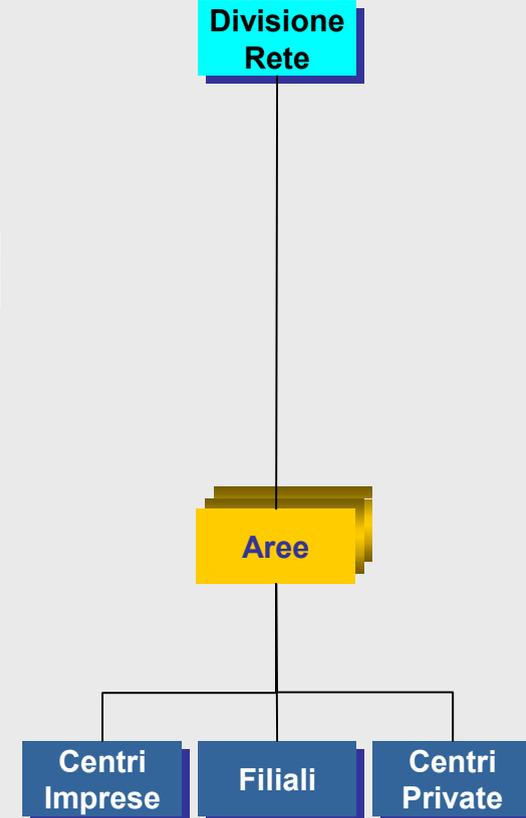
Principali vantaggi

- **Miglior qualità del servizio**
- **Offerta coordinata di prodotti/servizi specializzati per segmenti di clientela**
- **Profondo radicamento sul territorio (mercato e clienti)**
- **Banca “Glocale” (Globale+Locale)**

Ieri



Oggi



Aumentare i ricavi

Obiettivi

- **Numero prodotti per cliente: da 2,6 a 2,9**
- **Clienti famiglie monoprodotta da 30% a 15%**
- **Margine intermediazione/RWA: da 7,6% a 7,8%**
- **Aumento netto del numero di clienti: ~200.000 (+3-4%)**
- **Allineare le quote di mercato in prodotti ad alta crescita/margini alla quota di mercato in raccolta/impieghi:**
 - **Bancassicurazione: da 11% a 16%**
 - **Credito al consumo: da 10% a 13%**

Principali Azioni

- **Miglioramento del livello di servizio attraverso nuovi processi e un nuovo layout di filiale (circa 1.000 nuove filiali in 3 anni)**
- **Roll out di strumenti di wealth management e formazione (InSintonia) per colmare il gap di penetrazione e di prezzo (tutti i clienti affluent profilati nei prossimi 7-9 mesi)**
- **Sviluppo di pacchetti di prodotti per aumentare il cross selling e la contribuzione delle famiglie e delle piccole imprese**
- **Rafforzamento degli strumenti di CRM e formazione per aumentare il numero delle campagne di vendita (da 20 a 60-80 l'anno)**
- **Aumento degli incentivi al personale addetto alle vendite e affinamento dei sistemi di rendicontazione**

Aumento dei ricavi di €0,9mld entro il 2005

Strategia

- **Aumentare il rapporto raccolta gestita/indiretta**
- **Allineare al sistema il mix dei fondi comuni**
 - Azionari/bilanciati/flessibili al 27% vs 40% del sistema
- **Sviluppare aggressivamente i prodotti di nicchia a elevato valore aggiunto come i prodotti a rendimento/capitale garantito**
- **Incremento della quota di mercato della bancassicurazione (dall'11% al 16% entro il 2005) anche attraverso nuove joint venture con Generali e Crédit Agricole**

Principali Obiettivi

30.06. 2002

2005

➤ **Gestita/Indiretta (€mld)** **42%** **47%**

➤ **Fondi Comuni (€mld)** **91⁽¹⁾** **114**

- Azionari/Flessibili/
Bilanciati **27%** **40%**

- Commissione Media **0,90%** **1,00%**

➤ **Bancassicurazione**

- Premi Lordi
Annuì (€mld) **4,0⁽²⁾** **7,1**

	Strategia	Principali Obiettivi		
Mutui	➤ Consolidamento della leadership attraverso l'innovazione	2001	2005	
	➤ Arricchimento del portafoglio prodotti per servire meglio la clientela	Mutui a famiglie		
	➤ Revisione e semplificazione della procedura di erogazione del credito	Quota di mercato	15%	19%
Credito al Consumo / Carte di Credito	➤ Rafforzamento della posizione di IntesaBci in Agos Itafinco e del ruolo di Agos nella strategia di sviluppo di IntesaBci	2001	2005	
	➤ Razionalizzazione dell'offerta nel credito al consumo e nel business delle carte di credito mediante l'integrazione delle attività del Gruppo con Agos Itafinco al fine di incrementare i risultati attraverso una strategia comune	Cred. Consumo		
		Quota di mercato	10%	13%
		Carte revolv. ⁽¹⁾		
		Quota di mercato	13%	16%

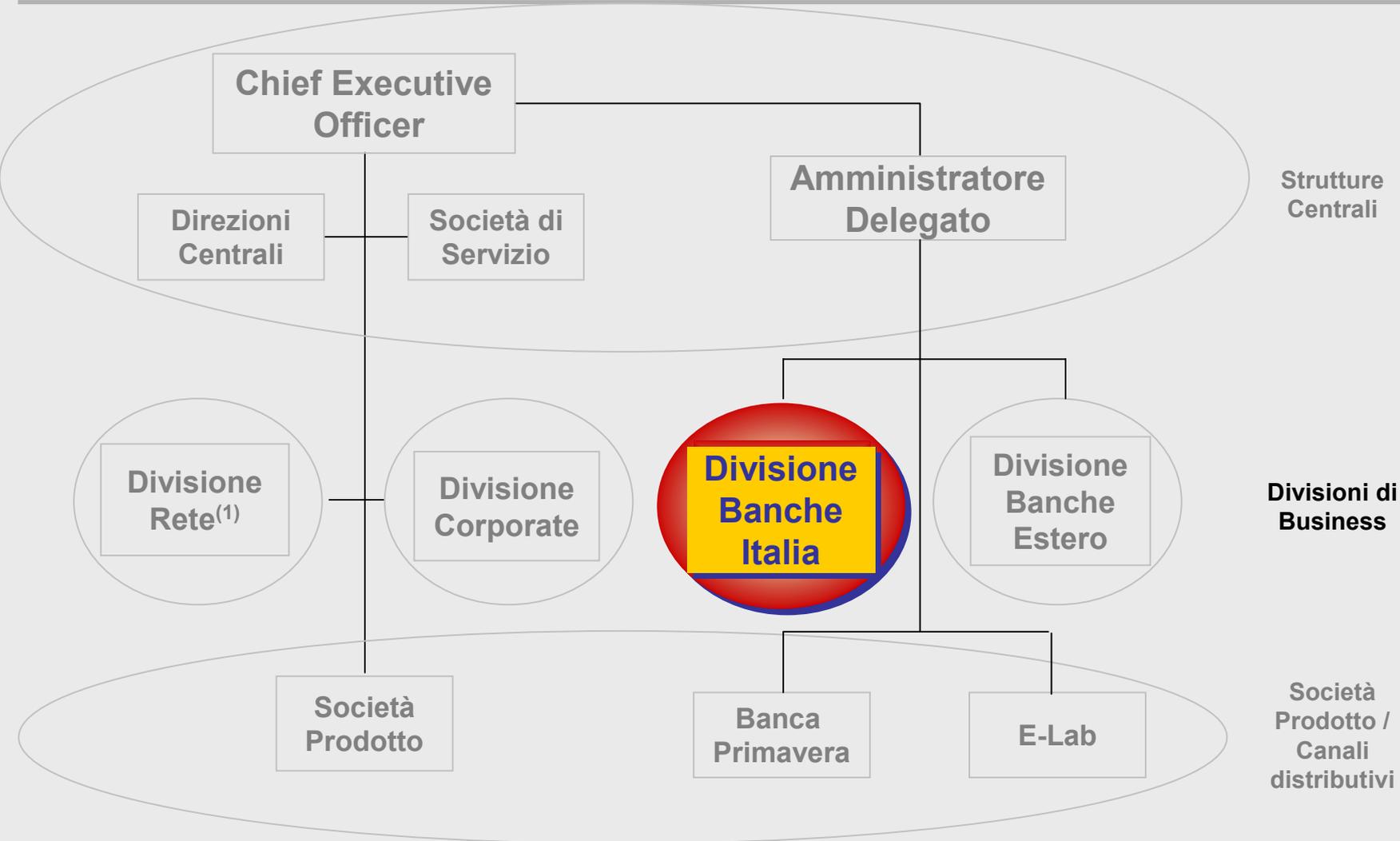
(1) Solo Agos Itafinco.

Obiettivi	Principali Azioni
<p>Recupero di efficienza</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Riduzione del costo del personale: - 20% (€375mln) principalmente nelle strutture centrali e di back-office, anche attraverso l'utilizzo del "Fondo Esuperi" (relativi costi imputati al bilancio 2002) ➤ Riduzione delle altre spese amministrative: -18% (€290mln) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reingegnerizzazione dei principali processi di front-end e di back-office ➤ Sistema IT unificato entro il 3° trimestre 2003 ➤ Razionalizzazione filiali: <ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione delle sovrapposizioni e chiusura delle filiali strutturalmente in perdita (~150) • Scambio di filiali con le altre banche italiane del Gruppo (~100) ➤ Semplificazione delle Strutture Centrali (per esempio: eliminazione delle strutture a livello regionale)

Riduzione dei Costi Operativi ⁽¹⁾ di €600mln entro il 2005 (€180mln entro il 2002)

(1) Includere rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali

	Principali Indicatori	Principali Azioni	Obiettivi 2005
Banca Primavera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1.700 promotori finanziari (PFA) ➤ €6mld massa amministrata ➤ 250.000 clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sviluppo di innovativi e integrati canali distributivi (PFA, call center, Internet e filiali) ➤ Sviluppo di servizi al cliente completi e personalizzati (CRM, profili finanziari personalizzati,...) ➤ Offerta di pacchetti di prodotti innovativi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Test di mercato in corso
Banca Private	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 490⁽¹⁾ private bankers ➤ €43mld⁽¹⁾ massa amministrata ➤ 38.000 clienti⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creazione di una banca autonoma per offrire prodotti specializzati alla clientela private ➤ Joint Venture con Crédit Agricole 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Studio di fattibilità in corso



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit.

	2001 ⁽¹⁾	1sem. 2002	2005
Margine intermediaz. (€mld)	1,5	0,8	1,7
Risultato lordo di gestione (€mld)	0,6	0,3	0,9
Cost/Income⁽²⁾	64%	62%	51%
Assets (RWA)⁽³⁾ (€mld)	21,3	21,0	25,0
Capitale allocato (€mld)	1,3	1,3	1,5
ROE ante-imposte⁽⁴⁾	33%	20%⁽⁵⁾	46%
EVA[®] (€mln)	202⁽⁶⁾	56	195

(1) Pro forma per allineamento al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (CR Terni e Narni)

(2) Incluse rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(3) Inclusi rischi di credito e di mercato

(4) Utile attività ordinarie / capitale allocato

(5) Non annualizzato

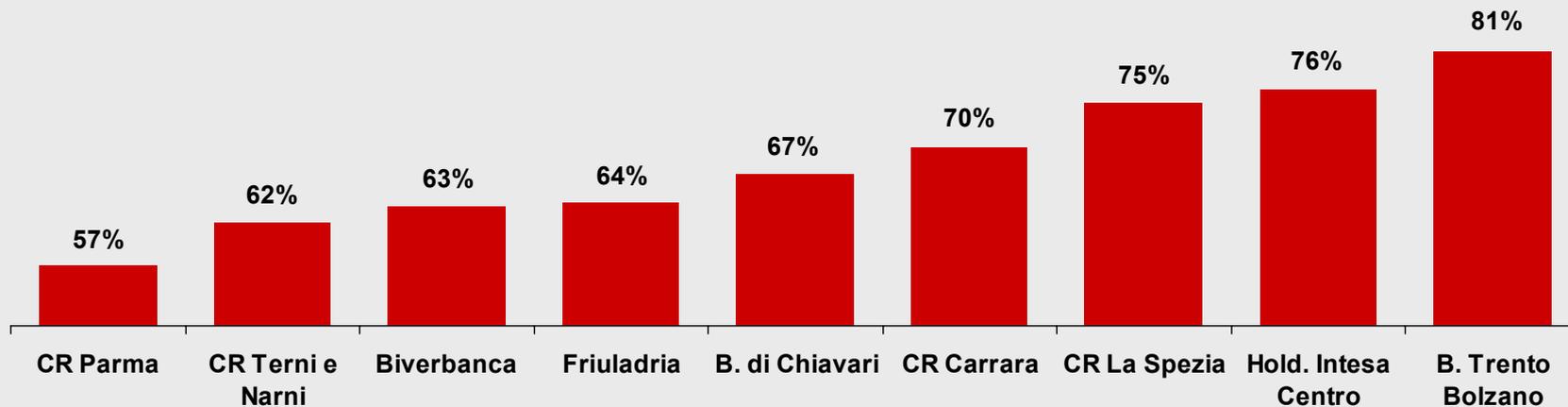
(6) Dopo proventi straordinari per €160mln pre-tasse

- **Allineamento della performance di vendita alla best practice di Gruppo**
 - Trasferimento della best practice commerciale e dei relativi strumenti alle altre banche del Gruppo
 - Assegnazione di più elevati obiettivi di quote di mercato e penetrazione per prodotto a ciascuna banca, basati sulla best practice di Gruppo
 - Diffusione di strumenti e sistemi della Divisione Rete (CRM, InSintonia) alle banche controllate
 - Diffusione di prodotti della Divisione Rete (Wealth management, leasing, mutui, carte,...) alle banche controllate
- **Allineamento dei modelli distributivi, con l'introduzione del modello di servizio basato sulla segmentazione della clientela**
- **Razionalizzazione della rete commerciale per ottimizzare la copertura territoriale**
- **Allineamento dell'indicatore Risorse Strutture Centrali/ Totale Risorse alla best practice di Gruppo attraverso:**
 - lo spostamento di risorse all'attività di vendita
 - l'utilizzo dei servizi erogati dal Centro di Governo di IntesaBci e dalle Società di Servizio del Gruppo
- **Progressiva integrazione dei sistemi IT su una piattaforma comune**

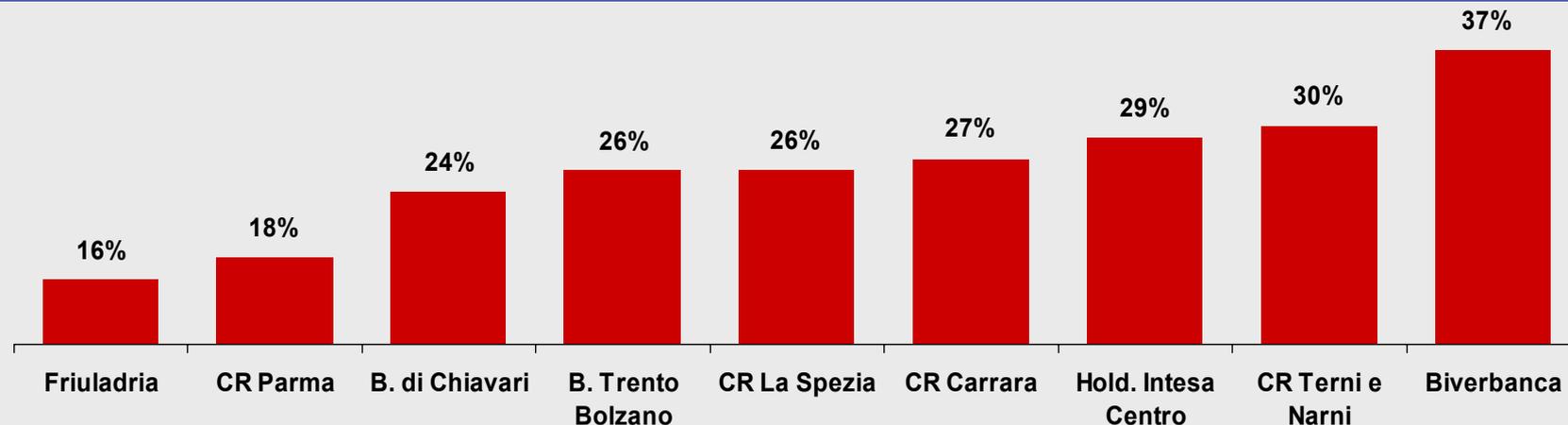
Divisione Banche Italia

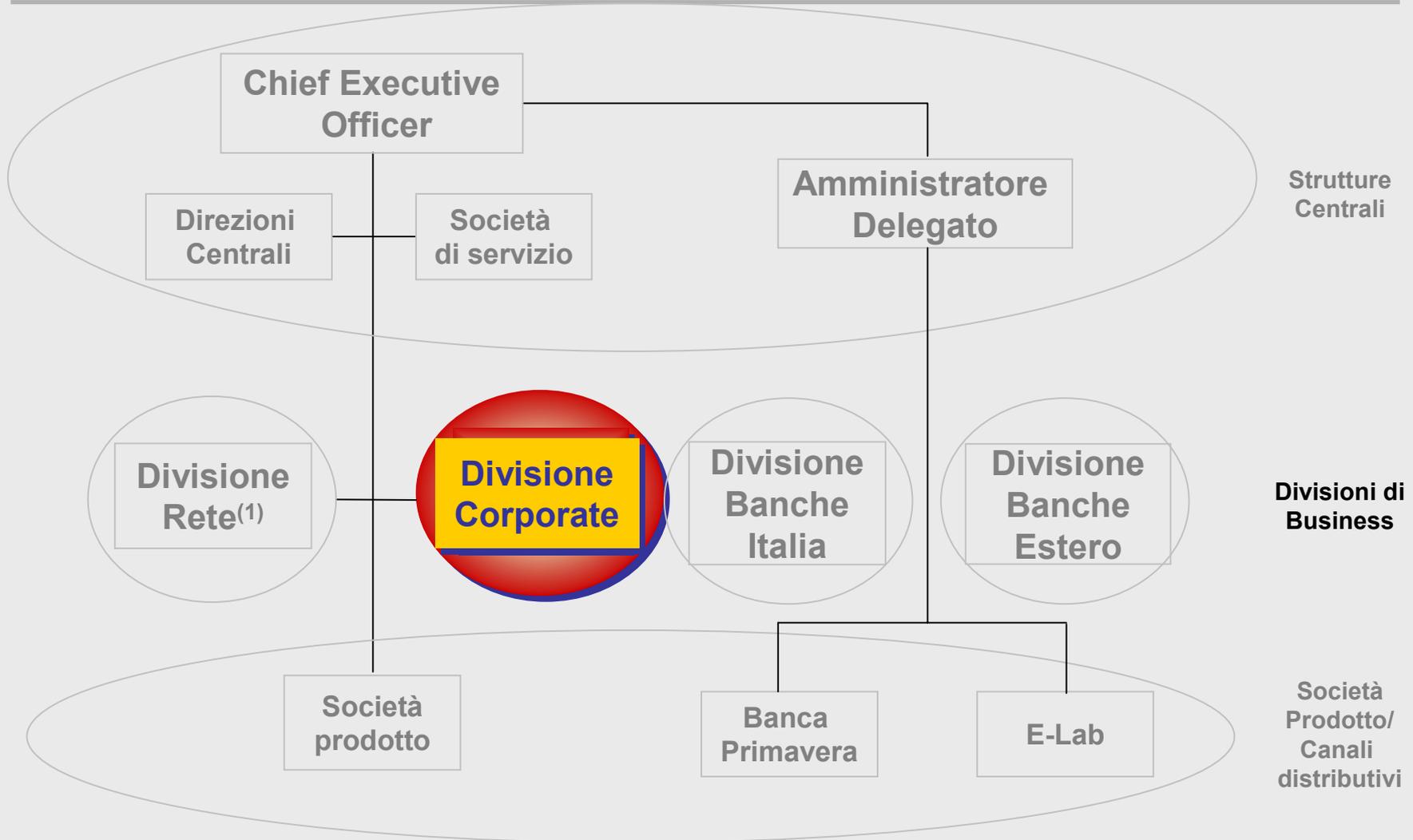
Significativi Margini di Miglioramento

Cost / Income 2001 (%)



Risorse Strutture Centrali / Totale Risorse 2001 (%)





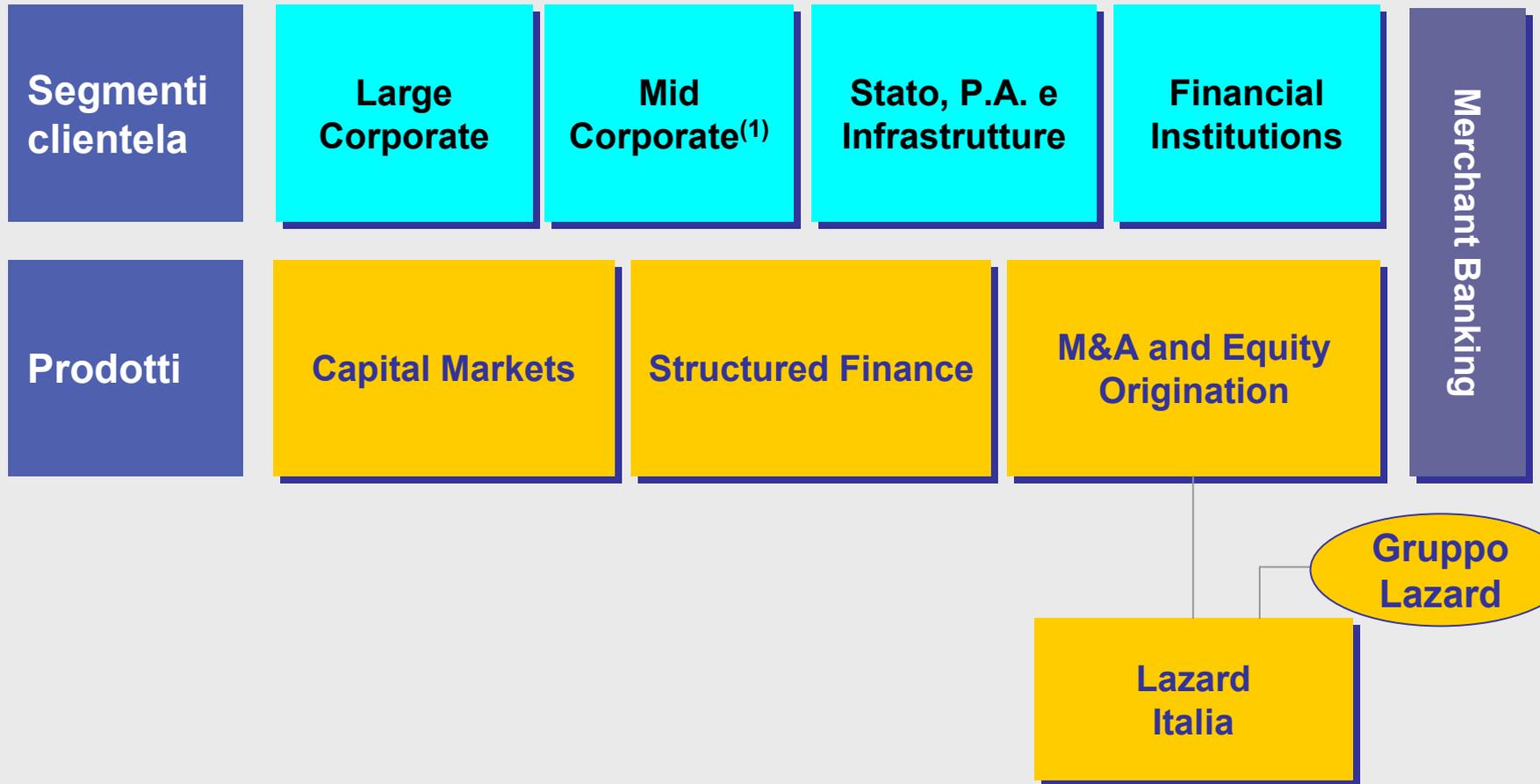
(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit.

	2001		1° semestre 2002	2005
	Esclusi dividendi Seat PG	Totale		
Margine intermediaz. (€mld)	1,5	2,0	0,7	1,7
Risultato lordo di gest. (€mld)	0,9	1,4	0,4	1,2
Cost/Income⁽¹⁾	38%	28%	39%	29%
Assets (RWA)⁽²⁾ (€mld)	83,0	83,0	75,1	60,1
Capitale allocato (€mld)	5,0	5,0	4,5	3,6
ROE ante imposte⁽³⁾	6%	16%	(2)%	30%
EVA[®] (€mln)	(290)	19	(280)	330

(1) Inclusive rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(2) Inclusi rischio di credito e mercato

(3) Utile attività ordinarie/capitale allocato. Dato 1° semestre 2002 non annualizzato



(1) Fatturato > €25mln

- **Large Corporate**: significativa riduzione dell'esposizione internazionale e focus sui clienti domestici
- **Mid Corporate Italiane**: leva sui 6.000 clienti anche attraverso il cross selling dei prodotti di investment banking
- **Mid Corporate Esteri**: cessazione dell'attività creditizia tradizionale
- **Stato e Infrastrutture**: trarre beneficio dai significativi investimenti pianificati dalle Amministrazioni Pubbliche italiane
- **Financial Institutions**: rafforzamento ed ampliamento del portafoglio prodotti (p.es.: Fund Administration)
- **Capital Markets⁽¹⁾**: focus sulla quota di mercato e sulle sinergie con la Divisione Rete. Possibili partnership
- **Structured Finance**: rafforzamento della leadership nell'acquisition finance e nel project finance
- **M&A e Equity Origination**: focus sui Mid Corporate. Potenziali alleanze per servire la clientela Large Corporate
- **Merchant Banking**: ottimizzazione delle attività di private equity e gestione delle relazioni "debt + equity". Gestione imprenditoriale delle posizioni "pre-distressed"

(1) Include Caboto IntesaBci e tutte le attività di forex svolte all'interno della banca

Strategia

- Forte miglioramento del livello di servizio attraverso 39 nuovi Centri Corporate dedicati
- Maggiore integrazione con la Divisione Rete
- Focus sulla clientela profittevole e disimpegno dai clienti non attraenti in termini di potenziale di creazione di valore
- Sviluppo di sinergie attraverso un aggressivo cross-selling dei prodotti di investment banking (derivati, M&A, equity origination e finanza strutturata)

Principali obiettivi

(€mln)

2001

2005

Margine di Intermediazione

333

389

Risultato Lordo di Gestione

237

293

Strategia

- Riduzione selettiva del numero di relazioni
- Creazione di una struttura commerciale (senior bankers) per sviluppare relazioni proattive con i clienti chiave
- Offerta di una gamma completa di prodotti come cartolarizzazioni, real estate financing, custody e depositary bank
- Creazione di una società specializzata per il servizio di “Transfer Agent and Fund Administration”

Principali obiettivi

(€mln)

2001

2005

Margine di Intermediazione

273

317

Risultato Lordo di Gestione

226

271

Strategia

- Consolidamento della posizione di leadership nel debt capital markets
- Nei comparti equity e fixed income, focus sulla clientela istituzionale al fine di diventare i leader nell'attività di brokerage domestico per i clienti esteri
- Sviluppo dei prodotti di retail capital market da distribuire attraverso la rete del Gruppo
- Rafforzamento del business dei derivati con clientela corporate estendendo il focus dal segmento Mid Corporate allo Stato e alle istituzioni finanziarie

Principali obiettivi

(€mln)

2001

2005

Margine di Intermediazione

253

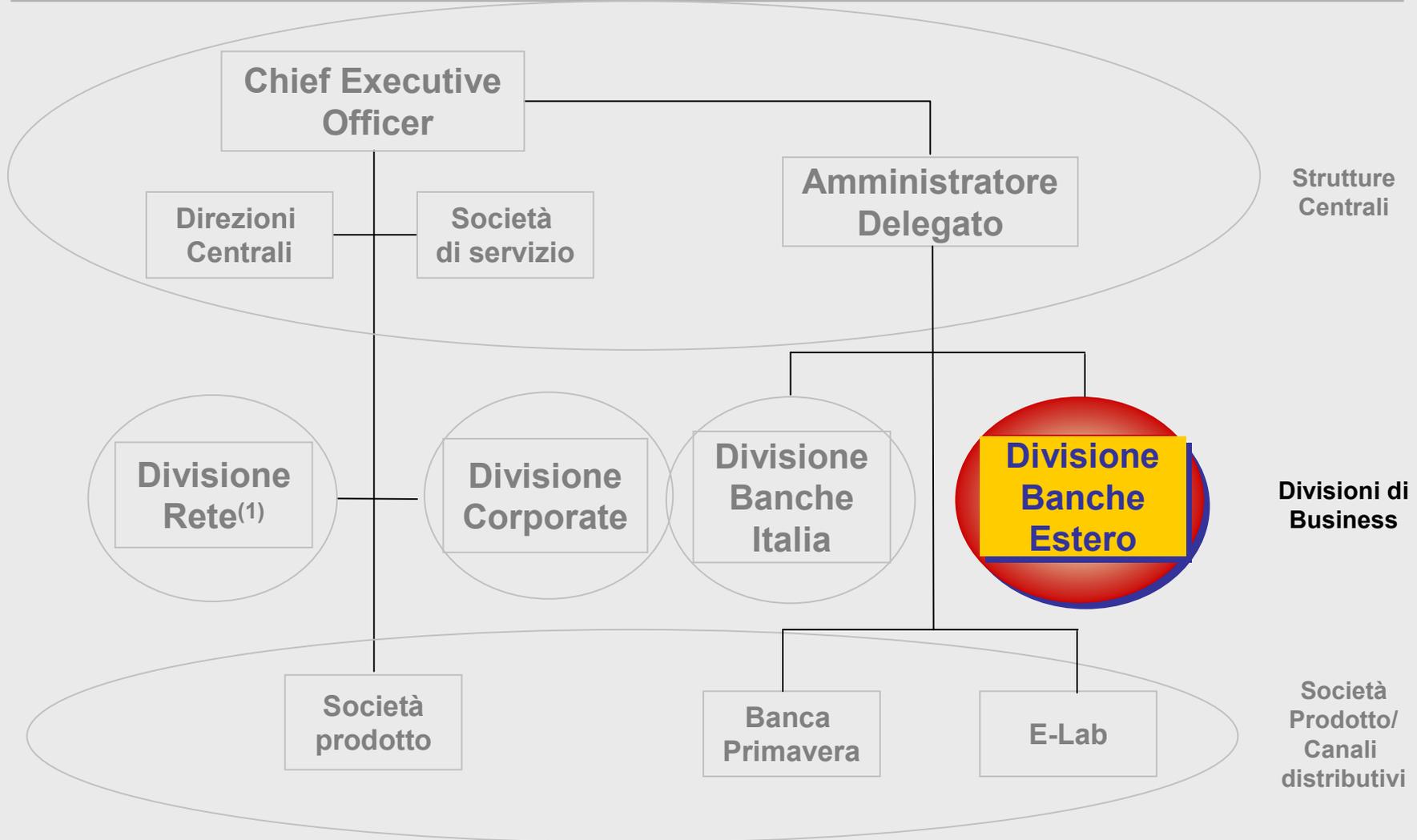
406

Risultato Lordo di Gestione

78

232

Risultato di gestione 1999 di Caboto + attività di Capital Markets ex-Comit: €200mln



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit.

	2001 ⁽¹⁾		1° semestre 2002 ⁽¹⁾		2005
	Partecipazioni non strategiche	Partecipazioni strategiche	Partecipazioni non strategiche	Partecipazioni strategiche	
Margine intermediaz. (€mld)	1,3	0,7	0,5	0,4	0,8
Risult. lordo di gest. (€mld)	0,3	0,3	0,2	0,1	0,4
Cost/Income⁽²⁾	78%	58%	67%	57%	53%
Assets (RWA)⁽³⁾ (€mld)	23,7	10,1	17,9	11,1	12,8
Capitale allocato (€mld)	1,4	0,6	1,1	0,6	0,8
ROE ante imposte⁽⁴⁾	(57)%	34%	4%	20%	45%
EVA[®] (€mIn)	(885)	101	(241)	70	160

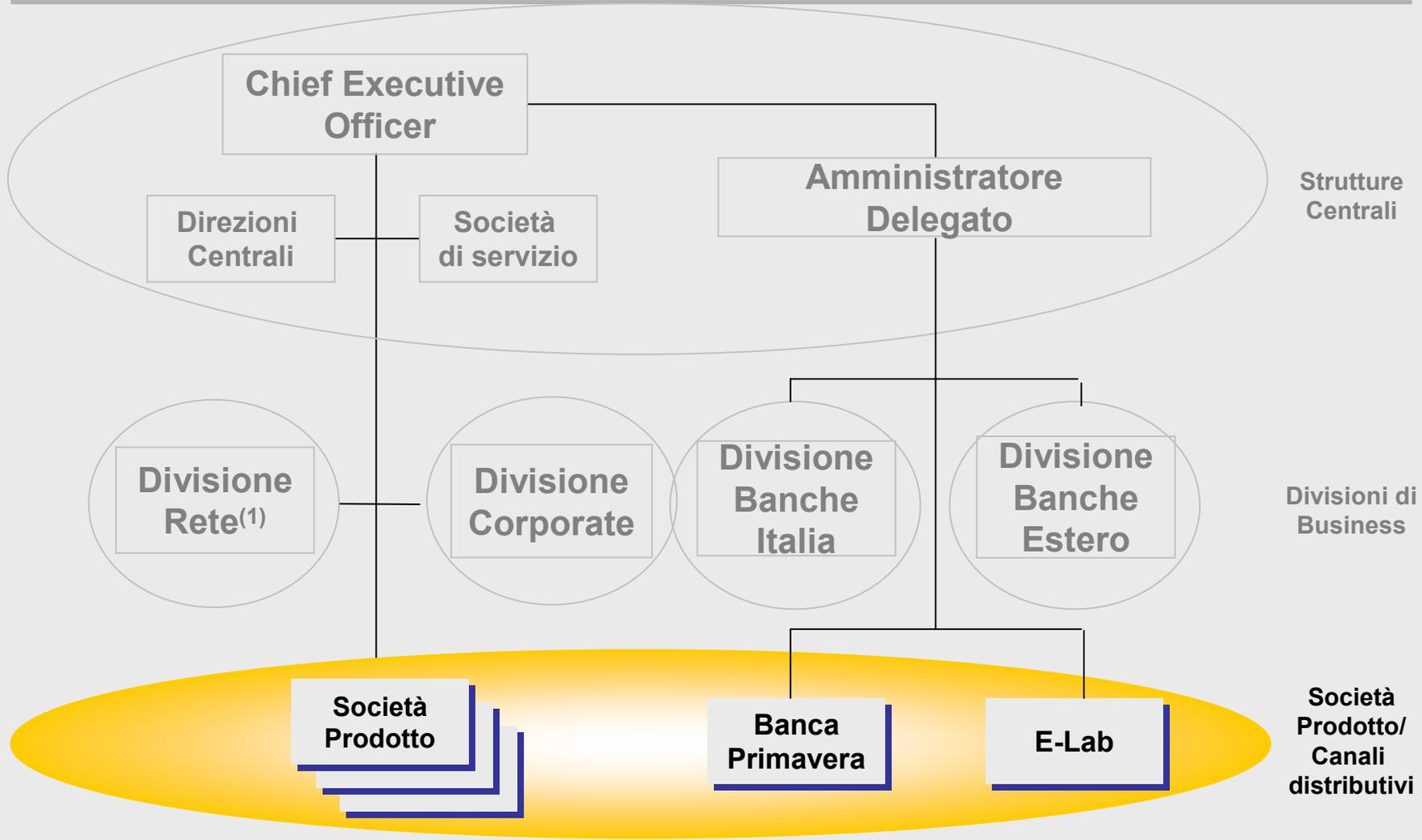
(1) Pro forma per allineamento al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB)

(2) Include rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(3) Include rischi di credito e mercato

(4) Utile attività ordinarie/capitale allocato. Dato 1° semestre 2002 non annualizzato

- **Disimpegno dall'America Latina e da altre partecipazioni non strategiche (riduzione di €24mld RWA)**
- **Razionalizzazione delle Banche dell'Est europeo principalmente attraverso lo sviluppo dell'attività retail e di sinergie di Gruppo**
- **Completamento della ristrutturazione della Banca Slovacca VUB (Vseobecna Uverova Banka)**



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit

	2001	1 semestre 2002	2005
Margine intermediaz. (€mld)	1,0	0,5	1,2
Risultato lordo di gest. (€mld)	0,5	0,3	0,7
Cost/Income⁽¹⁾	49%	50%	44%
Assets (RWA)⁽²⁾ (€mld)	23,8	23,6	31,4
Capitale allocato (€mld)	1,8	1,7	2,3
ROE ante imposte⁽³⁾	19%	11%⁽⁴⁾	22%
EVA[®] (€mln)	65	11	70

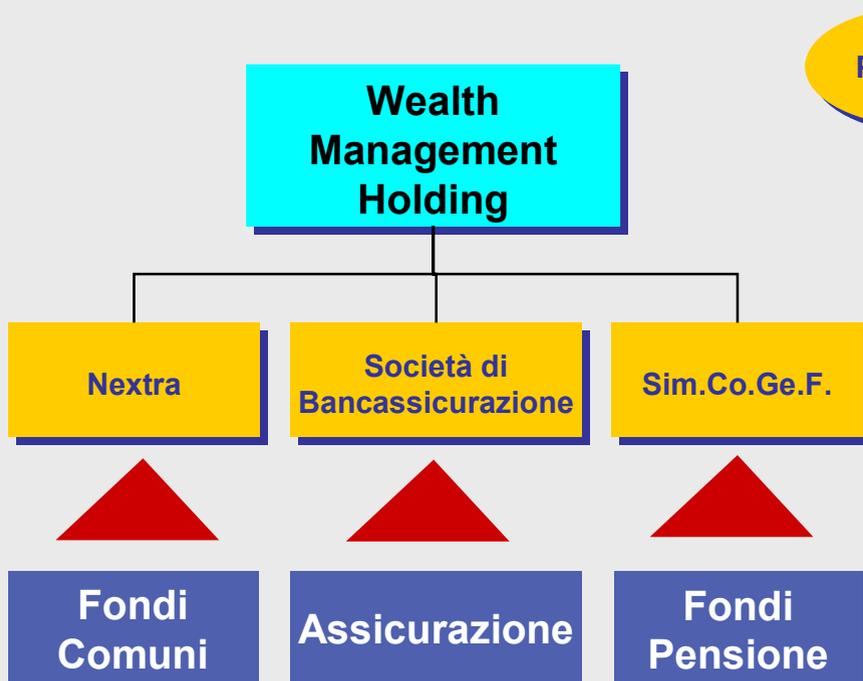
(1) Include rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(2) Include rischi di credito e mercato

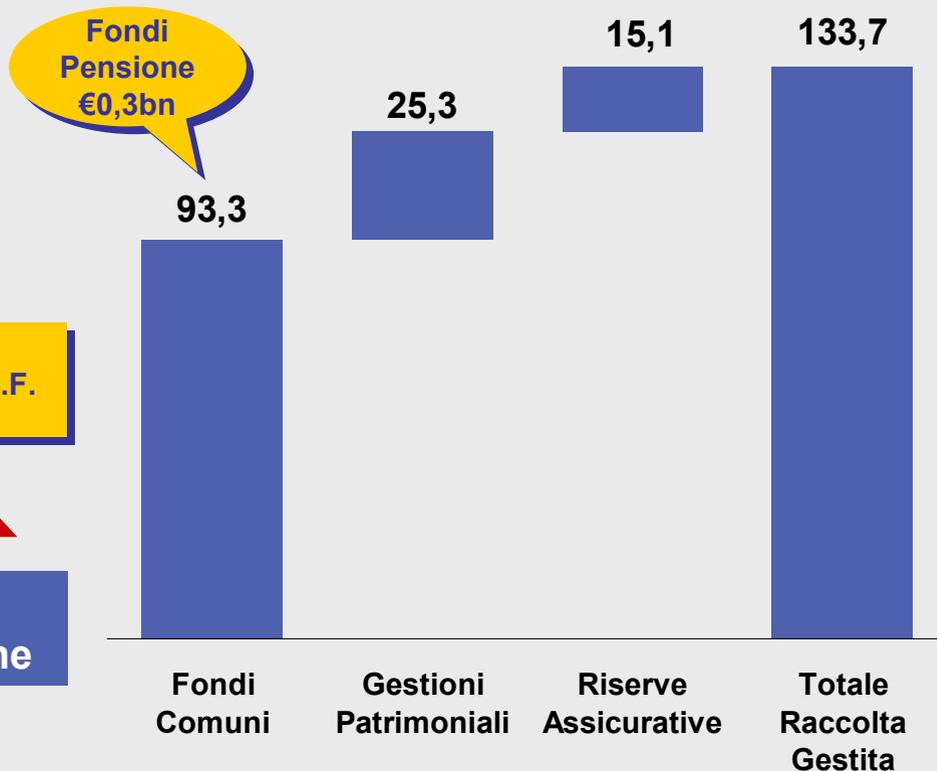
(3) Utile attività ordinarie/capitale allocato

(4) Non annualizzato

Struttura del Gruppo

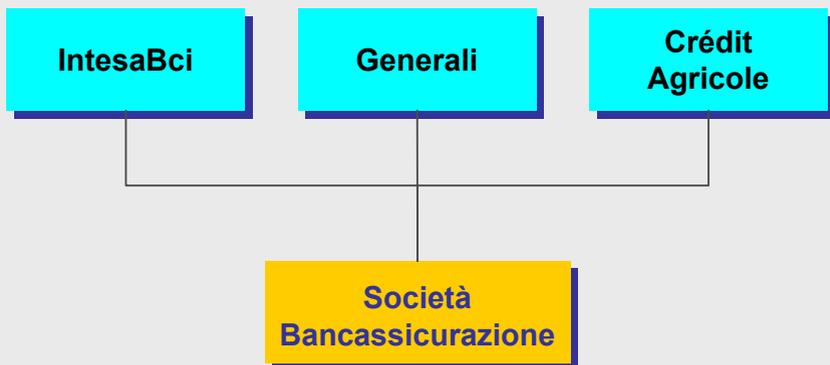


Raccolta gestita (€mld)⁽¹⁾



Coordinamento delle attività di Wealth Management attraverso una holding per ottimizzare le sinergie tra distribuzione e produzione e tra la produzione di prodotti di risparmio gestito e quella di prodotti di bancassicurazione

Struttura azionariato pro-forma



Principali indicatori 2001

➤ Premi Emessi (€bn)	3,1
➤ Quota di Mercato	10,8%
➤ Ranking ⁽¹⁾	#3

Principali Azioni

- Creazione di una società di Bancassicurazione di Gruppo attraverso la combinazione di Assiba, Carivita e delle attività condotte direttamente con Alleanza e Po Vita
- Sviluppo di un'offerta unificata di Gruppo che copra tutti i segmenti di mercato e tragga beneficio dalla domanda crescente di prodotti a capitale garantito
- Implementazione di un unico sistema IT, con significative sinergie di costo
- Grande impegno nella formazione degli addetti alla vendita

	Ranking ⁽¹⁾	Principali Azioni	Obiettivi 2005
Credito Industriale ⁽²⁾	1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento dello spread su nuovi finanziamenti attraverso un miglior pricing e l'innovazione di prodotto ➤ Miglior coordinamento con le Divisioni Rete e Corporate (principalmente Banca CIS) ➤ Riesame delle politiche di credito (rating interno) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quota di mercato impieghi a medio/lungo termine dal 2,2% a 2,4% (4) ➤ Cost/Income da 28% a 22%
Factoring	1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidamento della presenza nel retail e crescita della penetrazione nel Mid Corporate ➤ Potenziamento delle metodologie di valutazione del rischio ➤ Riduzione dei costi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quota di mercato da 26% a 31% ➤ Cost/Income da 33% a 31%
Leasing ⁽³⁾	2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Focus sul retail e particolarmente sul leasing strumentale ➤ Rafforzamento della "macchina di vendita" per il network ➤ Riduzione dei costi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quota di mercato da 8% a 9%

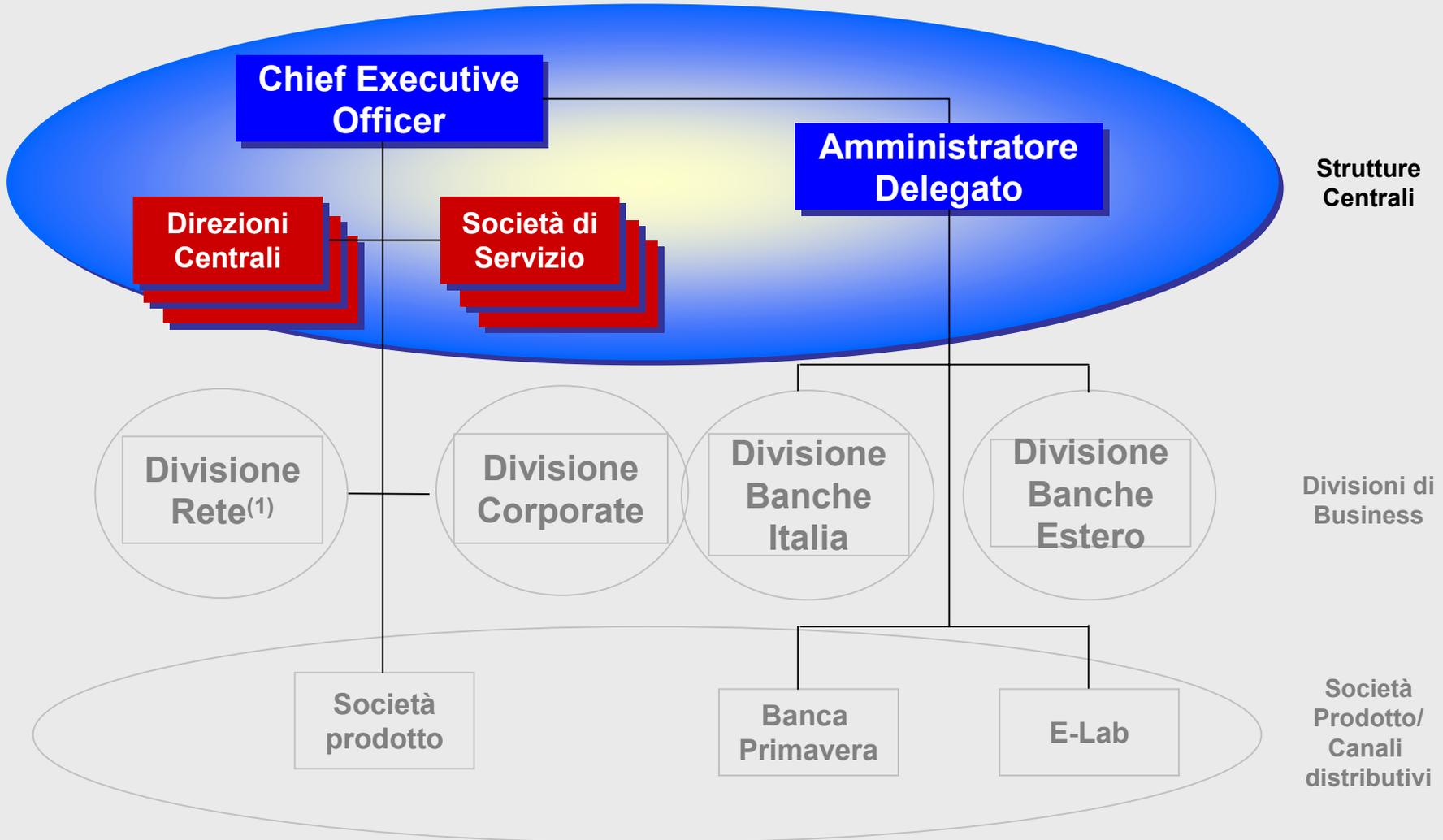
Sviluppo di nuovi prodotti e marketing coordinati con le Divisioni Rete e Corporate

(1) Dati al 31 dicembre 2001

(2) Compresi IntesaBci, Mediocredito, Banca CIS

(3) Intesa Leasing

(4) Solo Mediocredito



(1) Compresi privati (famiglie, premium, private), società con fatturato < € 25mln (Affari, Imprese), Pubbliche Amministrazioni Locali ed Enti Non Profit.

Mission

- Sviluppo professionale e formazione delle Risorse Umane
- Gestione dei costi del personale
- Gestione delle relazioni sindacali

Principali azioni

- Intenso programma di formazione per sviluppare gli skill manageriali, commerciali e tecnici delle risorse umane del Gruppo
- Rafforzamento dei sistemi incentivanti basati sui risultati individuali e aziendali
- Gestione del programma di riduzione degli organici, anche attraverso l'apposito "Fondo"
- Incremento della flessibilità attraverso il part-time

Obiettivi 2005

- Riduzione dei costi del personale di Gruppo: -21% (da €4,1mld a €3,2mld) (- 13% escludendo la cessione di Sudameris e delle altre partecipazioni internazionali non strategiche)
- ~800.000 giornate dedicate alla formazione nel periodo 2003-2005 rispetto alle 50.000 del 2001

Mission

- **Eccellenza nei servizi di IT e telecomunicazioni (ICT) per il Gruppo**
- **Riduzione dei costi di ICT**

Principali azioni

- **Completamento della migrazione delle filiali BCI sul sistema “target” entro il 3° trim. 2003**
- **Upgrade del sistema “target”:**
 - Nuovo modello di front office di filiale (entro il 2003)
 - Integrazione dei canali diretti
- **Razionalizzazione delle infrastrutture IT del Gruppo**
- **Sviluppo e integrazione di sistemi dedicati per affrontare gli specifici bisogni di ogni unità, per es.:**
 - Corporate Remote Banking
 - CRM
 - Bancassicurazione
 - Sistemi di controllo crediti e rischi

Obiettivi 2005

- **Costi ICT per il Gruppo: - 14% (€110mln) entro il 2005 (dopo un incremento nel 2002-2003 per completare l'integrazione e il processo di upgrading)**
- **€700mln di investimenti nel periodo 2003-2005**

Mission

- **Ottimizzazione dell'utilizzo del patrimonio immobiliare di Gruppo**
- **Riduzione dei costi di manutenzione e degli altri costi operativi (che complessivamente rappresentano circa il 24% del totale delle altre spese amministrative)**

Principali Azioni

- **Razionalizzazione degli spazi utilizzati dalle strutture di direzione centrale e dalle filiali**
- **Vendita selettiva di immobili di proprietà**
- **Ottimizzazione e razionalizzazione dei contratti di servizio e di manutenzione**
- **Razionalizzazione di tutti i costi relativi agli immobili**

Obiettivi 2005

- **Riduzione del 12% dei costi generali relativi agli immobili (€74mln)**
- **Creazione di valore da tutte le attività connesse al patrimonio immobiliare**
- **Vendite fino a un massimo di €500mln entro il 2002**
- **Ulteriore potenziale liberazione di RWA sino a €3mld**

Mission

- **Aumentare la redditività**
- **Ottimizzare il mix di attività/passività e l'assorbimento di capitale**

Principali Azioni

- **Accentramento delle attività di ALM e di Capital Management del Gruppo**
- **Riduzione del portafoglio di proprietà**
- **Razionalizzazione delle attività di tesoreria**
- **Gestione attiva del capitale del Gruppo (per es.: cartolarizzazione di sofferenze, immobili, etc.)**

Obiettivi 2005

- **Incremento del 62% del risultato lordo di gestione (da €143mln a €232mln)**
- **Riduzione di circa il 40% dei costi operativi della direzione**
- **Riduzione dell'incidenza dei debiti verso banche (da 25% a 17% del totale della provvista)**

Mission

- **Da un approccio di gestione delle sofferenze a un approccio mirato alla creazione di valore (“distressed business”)**

Principali azioni

- **Miglioramento del processo di recupero delle sofferenze e dell’efficienza**
 - **Vendita delle piccole posizioni**
 - **Upgrade del sistema informativo**
 - **Nuovo management team**

Obiettivi 2005

- **Indicatore di recupero⁽¹⁾ da 3,4% a 4,8%**
- **Ulteriore potenziale liberazione di RWA sino a €3,4mld**

(1) *Recupero in eccesso rispetto al valore di bilancio / valore di bilancio*

1

Introduzione

2

La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management

3

Le Nostre Priorità

4

Obiettivi di Creazione di Valore 2001-2005

5

Risultati 2002

6

Conclusioni

(€ mln)	1 trim. 2002	2 trim. 2002	Δ%	
			Ufficiale	ProForma ⁽¹⁾
Margine Interessi	1.559	1.550	(1)	5
<i>Di cui dividendi e utili P.P.N.</i>	<i>52</i>	<i>200</i>	<i>285</i>	<i>294</i>
Margine Servizi	1.078	1.008	(6)	(2)
Margine Intermediaz.	2.637	2.558	(3)	2
Costi Operativi	(1.791)	(1.668)	(7)	(2)
Risultato Lordo di Gest.	846	890	5	11
Rettifiche Nette	(307)	(1.150)	275	
Utile Attività Ordinarie	539	(260)	(148)	
Utile/Perdita Straord.	231	(169)	(173)	
Utile Netto	425	(311)	(173)	
Cost / Income⁽²⁾	68%	65%		

(1) Al netto dei dividendi non ricorrenti rivenienti da attività di merchant banking e dell'effetto cambio sui conti del Gruppo Sudameris

(2) Inclusive rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(€ mln)	1 sem. 2001	1 sem. 2002	Δ%	
			Ufficiale	ProForma ⁽¹⁾
Margine Interessi	3.367	3.109	(8)⁽²⁾	(1)
<i>Di cui dividendi e utili P.P.N.</i>	309	252	(18)	18
Margine Servizi	2.344	2.086	(11)	(8)
Margine Intermediaz.	5.711	5.195	(9)	(4)
Costi Operativi	(3.635)	(3.459)	(5)	0
Risultato Lordo di Gest.	2.076	1.736	(16)	(10)
Rettifiche Nette ⁽³⁾	(1.010)	(1.457)	44	
Utile Attività Ordinarie	1.066	279	(74)	
Utile/Perdita Straord.	776	62	(92)	
Utile Netto	1.386	114	(92)	
Cost / Income⁽⁴⁾	64%	67%		

(1) Al netto dei dividendi 2001 non ricorrenti rivenienti da attività di merchant banking e dell'effetto cambio sui conti del Gruppo Sudameris

(2) - 5% al netto dei dividendi non ricorrenti rivenienti da attività di merchant banking percepiti nel primo semestre 2001

(3) Incluso ammortamento del goodwill (€48mln nel 1 sem. 2002)

(4) Inclusive rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(€ mln)	1° sem. 2001 ⁽¹⁾	1° sem.2002	Δ %
Patrimonio Netto	14.809	13.935	(6)
Totale Attivo	341.465	303.214	(11)
Raccolta Diretta	187.402	182.386	(3)
Raccolta Indiretta	314.305	322.081	3
<i>di cui gestita</i>	<i>137.061</i>	<i>133.655</i>	<i>(2)</i>
Massa Amministrata	501.707	504.467	1
Crediti verso Clientela	189.535	177.345	(6)
Raccolta Netta Interbancaria	52.765	28.016	(47)
Tier 1 Ratio	6,4	6,4	
Sofferenze/Impieghi	2,9	3,1	

Dopo un mark to market del Put Warrant di €1.073mln e un assorbimento di capitale per rischi di mercato per il Put Warrant di €495mln

(1) Dati Pro forma

Risultati Primo Semestre 2002

Analisi per Aree di Responsabilità⁽¹⁾

	Rete	Banche Italia ⁽²⁾	Società Prodotto	Corporate	Banche Estero	Strutture Centrali/Altro ⁽³⁾	Totale
Margine Interm.(€mln)	2.175	750	518	701	940	157	5.241
Ris. Lordo Gest.(€mln)	433	283	261	429	350	(24)	1.732
Cost/Income⁽⁴⁾	80%	62%	50%	39%	63%	n.s.	67%
RWA (€mld)	55,6	21,0	23,6	75,1	29,0	23,0	227,3
Capit. Allocato(€mld)	3,5	1,3	1,7	4,5	1,7	1,4	14,1
ROE ante Imposte⁽⁵⁾	5%	20%	11%	(2)%	10%	(26)%	2%
EVA[®] (€mln)	(49)	56	11	(280)	(171)	(284)	(717)

(1) Pro forma per omogeneità con perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB)

(2) Include CR Parma, CR Terni e Narni, Biverbanca, Friuladria, Banco di Chiavari, CR Carrara, CR La Spezia, Holding Intesa Centro e Banca di Trento e Bolzano

(3) Include Intesa Gestione Crediti

(4) Include rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali (escludendo goodwill)

(5) Utile attività ordinarie/capitale allocato. Dato al 1 sem. 2002 non annualizzato

Considerazioni Principali sui Risultati del 1° Semestre 2002

- **Risultati insoddisfacenti, che non riflettono le reali potenzialità di IntesaBci**
- **Margine di intermediazione in calo del 9%⁽¹⁾ rispetto all'anno precedente, che riflette principalmente le difficoltà macroeconomiche, l'instabilità dei mercati finanziari e l'effetto cambio; margine di intermediazione in calo "solo" del 4% al netto dei dividendi non ricorrenti derivanti dalle attività di merchant banking e dell'effetto cambio che ha inciso su Sudameris**
- **Risultato di gestione in diminuzione del 16% anno su anno; flessione del 10% al netto della componente di ricavi non ricorrente e dell'effetto cambio dovuto a Sudameris**
- **Rettifiche di valore nette in crescita del 44% per la copertura di alcune posizioni Large Corporate e l'azzeramento del valore di carico delle partecipazioni peruviane. Aumento della copertura specifica delle sofferenze al 61% dal 59% del 31 dicembre 2001. Rapporto sofferenze/impieghi netti al 3,1%**
- **L'utile netto consolidato scende del 92% su base annua a €114mln, anche per i minori proventi straordinari (da €776mln del 1° semestre 2001 a €62mln del 1° semestre 2002)**
- **Core Tier 1 al 5,6% (5,3% al 31 Dicembre 2001) per la riduzione dei RWA (-8% rispetto a dicembre 2001)**

(1) -7% al netto dei dividendi non ricorrenti rivenienti da attività di merchant banking

- **Risultato Lordo di Gestione in linea con il primo semestre**
- **Rettifiche nette su crediti a livelli fisiologici**
- **Poste straordinarie:**
 - **Ricavi: plusvalenze da cessioni (Brasile, partecipazioni non strategiche e immobili)**
 - **Costi: accantonamenti per esuberanti, uscita dall'America Latina, market to market del put warrant**
- **Dividendo atteso: invariato rispetto al 2001**

1

Introduzione

2

La Nuova Struttura Organizzativa
e la “Squadra” di Management

3

Le Nostre Priorità

4

Obiettivi per la Creazione di Valore

5

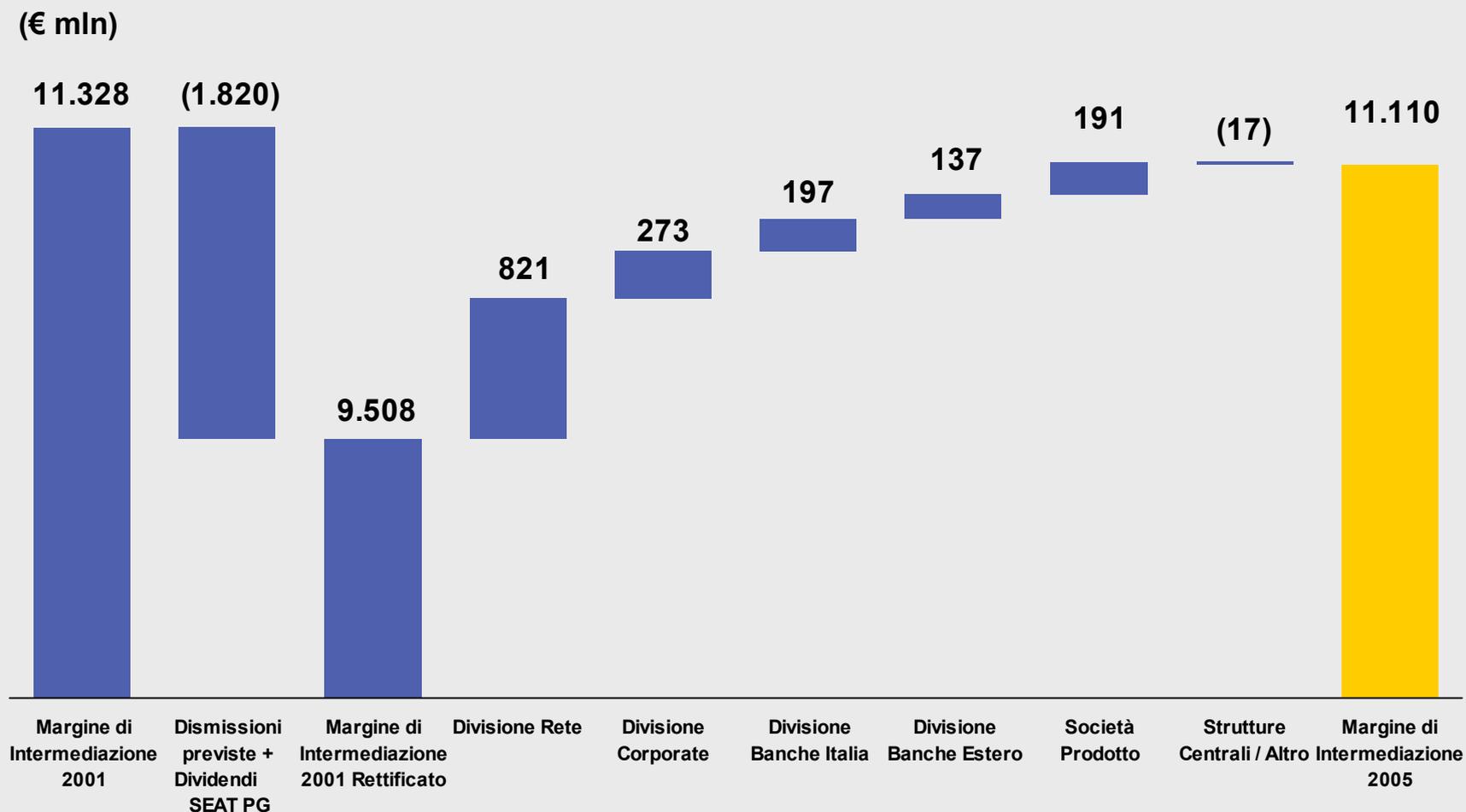
I Risultati del 2002

6

Conclusioni

Conclusioni

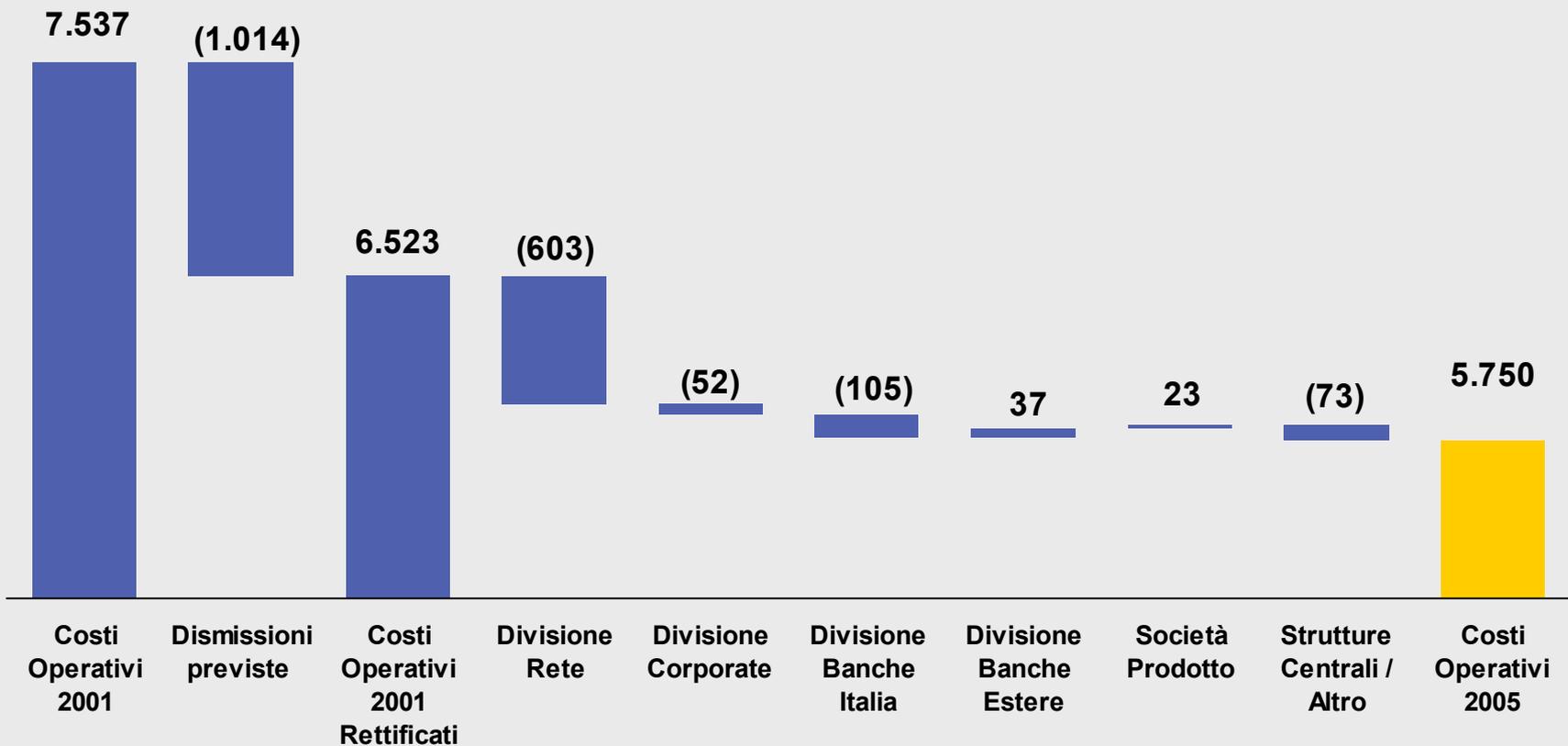
Contributo delle Aree di Responsabilità alla Crescita del Margine di Intermediazione



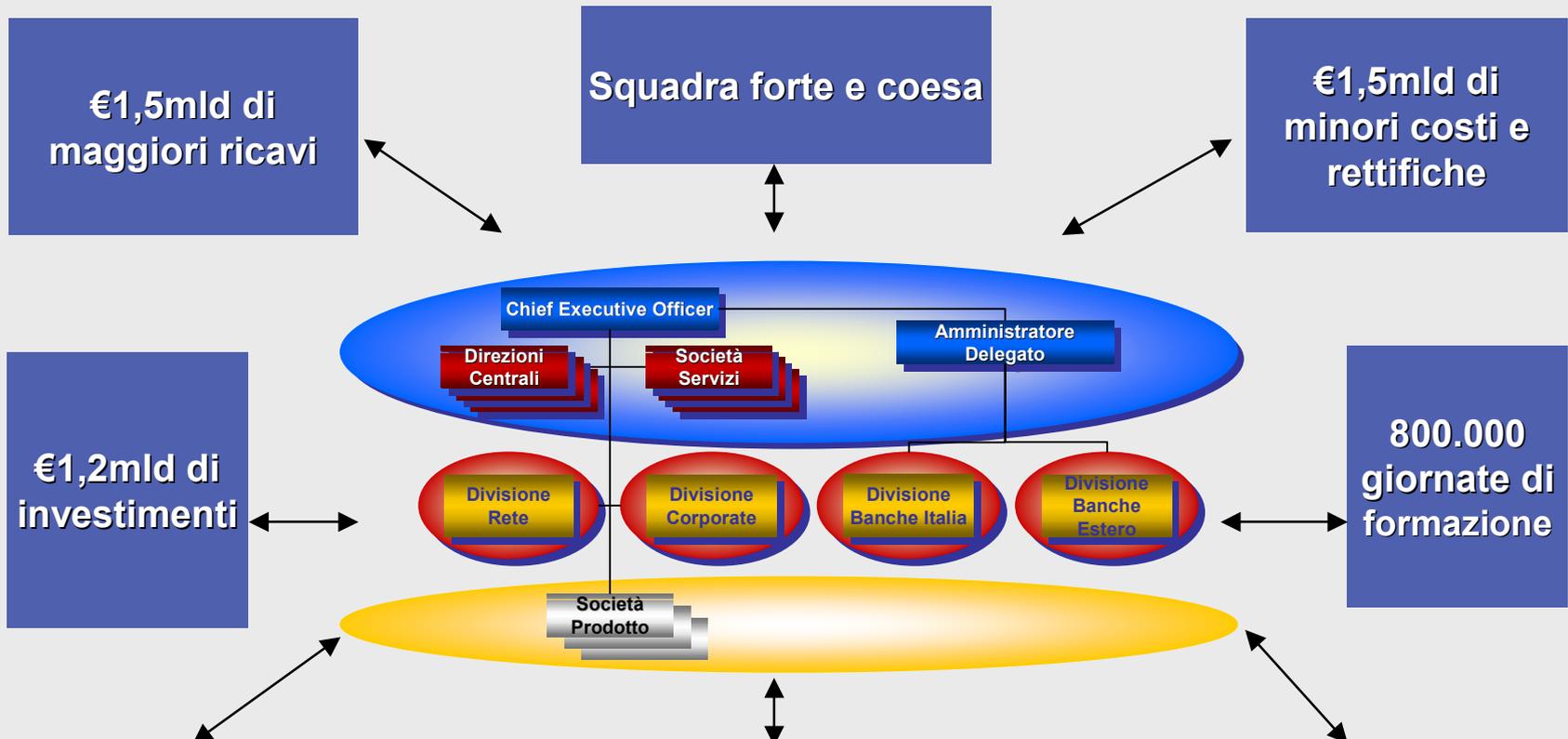
Conclusioni

Contributo delle Aree di Responsabilità alla Riduzione dei Costi Operativi

(€ mln)



Le Leve del Cambiamento



€1,5mld di maggiori ricavi

Squadra forte e coesa

€1,5mld di minori costi e rettifiche

Chief Executive Officer

Amministratore Delegato

Direzioni Centrali

Società Servizi

Divisione Rete

Divisione Corporate

Divisione Banche Italia

Divisione Banche Estero

Società Prodotto

€1,2mld di investimenti

800.000 giornate di formazione

Cessione di partecipazioni non strategiche

- €23,7mld di RWA
- €1,2mld ricavi
- €1,0mld costi
- €0,6mld rettifiche nette

Riduzione di €19,1mld di RWA entro 2003:

- Large Esteri: €12,5mld
- Large Italia: €4,1mld
- Mid Esteri: €2,5mld

Alleanze

- Crédit Agricole (banca private, credito al consumo, bancassicurazione)
- Generali (bancassicurazione, fondi pensione)
- Lazard (M&A e primary equity advisory)

Back up

	2003	2004	2005	
Economia	PIL Italia	1,9%	2,3%	2,5%
	PIL Zona Euro	2,2%	2,6%	2,5%
	Investimenti (Italia)	3,5%	3,0%	3,0%
	Euro Rate a 1 mese(*)	4,1%	4,4%	4,6%
	Euro Rate a 10 anni (*)	5,7%	5,1%	5,1%

**Tasso di crescita
medio annuo
2002-2005**

Settore	Impieghi	4,7%
	Depositi	5,3%
	Fondi Comuni	7,4%
	Spread clientela	-31 b.p.

Creazione di Valore: Obiettivi di Gruppo 2001-2005

Evoluzione del Contributo per Area di Responsabilità

	Risultato Lordo Gest.		Capitale Allocato	
	2001 ⁽¹⁾	2005	2001 ⁽¹⁾	2005
Divisione Rete	25%	41%	26%	32%
Divisione Banche Italia	18%	16%	9%	11%
Divisione Corporate	30%⁽²⁾	23%	36%	27%
Divisione Banche Estere	10%⁽³⁾	7%	5%	6%
Società Prodotto	17%	13%	13%	17%
Strutture Centrali / Altro	n.m.	n.m.	11%	7%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

(1) Omogeneo al perimetro di consolidamento previsto per fine 2002 (VUB, CR Terni e Narni)

(2) Esclusi i dividendi non ricorrenti rivenienti da attività di merchant banking (€520mln)

(3) Esclusa Sudameris e le cessioni attese di altri asset internazionali non-core

Risk Weighted Assets (RWA)

- **Attivo Ponderato per rischi di credito + (Rischi di mercato / 8%) ⁽¹⁾**

Capitale Allocato

- **6%⁽²⁾ RWA + Capitale per rischi operativi**
- **Capitale per rischi operativi valutato come percentuale dell'Asset Management (0,2% per SGR e 0,4% per Private Banking)**

EVA®

- **EVA = Utile Netto Rettificato – (Costo del capitale x Capitale allocato)**
- **Utile Netto Rettificato = Utile Netto – Utile di Pertinenza di Terzi + Saldo Oneri/Proventi Straordinari al netto della tassazione marginale + Rettifiche Gestionali (Ammortamento avviamento, Rettifiche per rischi di credito a fini fiscali, Altre rettifiche) al netto della tassazione marginale**
- **Costo del Capitale⁽³⁾ = Tasso risk-free + $\beta^{(4)}$ * premio per il rischio**

Altri

- **50% dei costi delle Strutture Centrali sono stati allocati alle diverse Divisioni in base a specifici criteri (numero dipendenti, metri quadri utilizzati,...)**
- **I dati finanziari delle banche italiane sono stati:**
 - **Consolidati integralmente per le banche controllate**
 - **Consolidati proporzionalmente per le banche non controllate**

(1) Tier II capital ratio

(2) Il Tier I capital ratio minimo legale corrisponde al 4%. I mercati finanziari richiedono prudenzialmente il 6% di Tier I capital ratio

(3) Costo medio ponderato del capitale per il Gruppo (2001: 11%; 2005: 10,6%)

(4) β individuato distintamente per ogni Business Unit