

**COMUNICATO STAMPA**

**INTESA SANPAOLO: PIANO DI IMPRESA 2022-2025**

**IL PIANO CONNOTA INTESA SANPAOLO COME UNA BANCA SOLIDA PER UN MONDO SOSTENIBILE, LEADER PER *WEALTH MANAGEMENT, PROTECTION & ADVISORY*, A “ZERO *NPL*”, DIGITALE E FOCALIZZATA SUI RICAVI DA COMMISSIONI, CON FORTE IMPEGNO ESG.**

---

**CREAZIONE DI VALORE PARI A OLTRE € 520 MLD PER TUTTI GLI *STAKEHOLDER* NEL 2022-2025.**

---

**SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE PER GLI AZIONISTI:**

- AUMENTO DEL ROTE A CIRCA IL 14% NEL 2025;
  - UTILE NETTO IN CRESCITA A € 6,5 MLD NEL 2025;
  - DISTRIBUZIONE PER IL 2021-2025 DI OLTRE € 22 MLD, DI CUI OLTRE € 6,6 MLD NEL 2022, DA DIVIDENDI *CASH* CON *PAYOUT RATIO* AL 70% NEL 2022-2025 E *BUYBACK* DI € 3,4 MLD NEL 2022. OGNI EVENTUALE ULTERIORE DISTRIBUZIONE SARÀ VALUTATA ANNO PER ANNO A PARTIRE DAL 2023.
- 

**ELEVATA PATRIMONIALIZZAZIONE: *COMMON EQUITY TIER 1 RATIO FULLY PHASED-IN* SUPERIORE AL 12% NEL 2022-2025 SECONDO LE REGOLE DI BASILEA 3 / BASILEA 4.**

---

**SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO:**

- INCIDENZA DEI CREDITI DETERIORATI SUI CREDITI TOTALI ALLO 0,8% NEL 2025 AL NETTO DELLE RETTIFICHE;
  - COSTO DEL RISCHIO A CIRCA 40 PB NEL 2022-2025.
- 

**RIDUZIONE STRUTTURALE DEI COSTI, A FRONTE DI FORTI INVESTIMENTI PER TECNOLOGIA E CRESCITA:**

- COSTI OPERATIVI IN CALO DI CIRCA € 0,3 MLD AL 2025, CON € 2 MLD DI RISPARMI E € 1,1 MLD DI COSTI PER LA CRESCITA NEL 2022-2025;
  - *COST/INCOME* IN MIGLIORAMENTO AL 46,4% NEL 2025;
  - INVESTIMENTI PARI A € 7,1 MLD DI EURO NEL 2022-2025, DI CUI € 5 MLD PER TECNOLOGIA E CRESCITA, INCLUSI CIRCA € 650 MLN NELLA NUOVA BANCA DIGITALE.
- 

**SOLIDA GENERAZIONE DI RICAVI:**

- PROVENTI OPERATIVI NETTI IN AUMENTO DI € 2 MILIARDI DI EURO AL 2025, DI CUI € 1,6 MLD DA COMMISSIONI E € 0,2 MLD DA RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ASSICURATIVA;
  - INCIDENZA DELLE COMMISSIONI NETTE E DEL RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ASSICURATIVA SUI PROVENTI OPERATIVI NETTI AL 57% NEL 2025.
- 

**FORTE IMPEGNO ESG:**

- CIRCA € 115 MLD DESTINATI ALLA COMUNITÀ E ALLA TRANSIZIONE VERDE E CIRCA € 500 MLN A SUPPORTO DELLE PERSONE IN DIFFICOLTÀ, NEL 2022-2025;
  - ZERO EMISSIONI NETTE, ENTRO IL 2030 PER LE PROPRIE ED ENTRO IL 2050 PER I PORTAFOGLI PRESTITI E INVESTIMENTI E PER L'*ASSET MANAGEMENT* E L'ATTIVITÀ ASSICURATIVA.
- 

**LE PERSONE DEL GRUPPO SONO LA RISORSA PIÙ IMPORTANTE.**

- **FORTE CRESCITA DELLA REDDITIVITA', SOLIDA E SOSTENIBILE CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE PER GLI AZIONISTI:**
  - ROTE <sup>(1)</sup> IN AUMENTO AL 13,9% NEL 2025 DAL 9,1% NEL 2021
  - ROE <sup>(2)</sup> IN AUMENTO ALL' 11,6% NEL 2025 DAL 7,6% NEL 2021
  - UTILE NETTO IN AUMENTO A € 6,5 MLD NEL 2025 DA € 4,2 MLD NEL 2021
  - DISTRIBUZIONE PER IL 2021-2025 DI OLTRE € 22 MLD <sup>(3)</sup>, DI CUI OLTRE € 6,6 MLD NEL 2022 <sup>(3) (4)</sup>, DA DIVIDENDI CASH CON PAYOUT RATIO AL 70% <sup>(5)</sup> NEL 2022-2025 E BUYBACK DI € 3,4 MLD NEL 2022 <sup>(6)</sup>

---

- **ELEVATA PATRIMONIALIZZAZIONE:**
  - *COMMON EQUITY TIER 1 RATIO FULLY PHASED-IN* SUPERIORE AL 12% NEL 2022-2025 SECONDO LE REGOLE DI BASILEA 3 / BASILEA 4

---

- **SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO:**
  - BANCA A "ZERO NPL" <sup>(°)</sup> E SENZA IMPATTO DAL *CALENDAR PROVISIONING*
  - CREDITI DETERIORATI NEL 2025 RIDOTTI A € 9,3 MLD AL LORDO DELLE RETTIFICHE, DA € 15,2 MLD NEL 2021, E A € 4,6 MLD AL NETTO, DA € 7,1 MLD NEL 2021
  - INCIDENZA DEI CREDITI DETERIORATI SUI CREDITI TOTALI <sup>(7)</sup> IN DIMINUZIONE ALL' 1,6% AL LORDO DELLE RETTIFICHE, DAL 2,4% NEL 2021, E ALLO 0,8% AL NETTO, DALL' 1,2% NEL 2021
  - RETTIFICHE NETTE SU CREDITI IN CALO A € 1,9 MLD NEL 2025 DA € 2,8 MLD NEL 2021 (-9% CAGR <sup>(8)</sup>)
  - COSTO DEL RISCHIO IN CALO A CIRCA 40 pb NEL 2022-2025 E A 38 pb NEL 2025 DA 59 pb NEL 2021 <sup>(9)</sup>

---

- **CALO DEI COSTI:**
  - € 2 MLD DI RISPARMI NEL 2022-2025
  - COSTI OPERATIVI IN CALO A € 10,6 MLD NEL 2025 DA € 10,9 MLD DEL 2021 <sup>(9)</sup> (-0,8% CAGR), PUR CON € 1,1 MLD DI COSTI PER LA CRESCITA NEL 2022-2025
  - *COST/INCOME* IN MIGLIORAMENTO AL 46,4% NEL 2025 DAL 52,5% NEL 2017 <sup>(9)</sup> (-6,1 pp)

---

- **INVESTIMENTI PARI A € 7,1 MLD NEL 2022-2025, DI CUI € 5 MLD PER TECNOLOGIA E CRESCITA**

---

- **SOLIDA GENERAZIONE DI RICAVI:**
  - PROVENTI OPERATIVI NETTI IN AUMENTO A € 22,8 MLD NEL 2025 DA € 20,8 MLD NEL 2021 <sup>(9)</sup> (+2,3% CAGR)
  - COMMISSIONI NETTE IN AUMENTO A € 11,1 MLD NEL 2025 DA € 9,5 MLD NEL 2021 <sup>(9)</sup> (+3,9% CAGR)
  - RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ASSICURATIVA IN CRESCITA A € 1,9 MLD NEL 2025 DA € 1,6 MLD NEL 2021 (+3,3% CAGR), DOVUTA AL FORTE SVILUPPO DEL RAMO DANNI
  - INCIDENZA DELLE COMMISSIONI NETTE E DEL RISULTATO DELL'ATTIVITÀ ASSICURATIVA SUI PROVENTI OPERATIVI NETTI AL 57% NEL 2025 DAL 54% DEL 2021

---

- **FORTE IMPEGNO ESG: CIRCA € 115 MLD DESTINATI ALLA COMUNITÀ E ALLA TRANSIZIONE VERDE E CIRCA € 500 MLN A SUPPORTO DELLE PERSONE IN DIFFICOLTÀ, NEL 2022-2025**

---

- **LE PERSONE DEL GRUPPO SONO LA RISORSA PIÙ IMPORTANTE**

(°) *Non Performing Loans*: crediti deteriorati.

(1) ROTE: risultato netto / patrimonio netto tangibile (patrimonio netto escluso risultato netto, AT1, avviamento e altre attività intangibili).

(2) ROE: risultato netto / patrimonio netto (patrimonio netto escluso risultato netto e AT1).

(3) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE e sulla base del conseguimento degli obiettivi di utile netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Inclusi € 1,4 mld di acconto dividendi a valere sul 2021 pagati a novembre 2021.

(4) Incluso l'acconto dividendi a valere sul 2022 in pagamento a novembre 2022, subordinatamente alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

(5) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea. Riferito all'utile netto contabile.

(6) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE. Importo equivalente al dividendo sospeso per il 2019.

(7) Secondo la metodologia EBA.

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

(9) I dati relativi ai primi due trimestri del 2021 sono stati predisposti per tenere conto dell'inclusione del Gruppo UBI Banca e del Gruppo Reyl per il periodo ante acquisizione e, sulla base di dati gestionali, della riallocazione del contributo dei rami di attività oggetto di cessione al risultato delle attività operative cessate, nonché dell'inclusione del contributo delle compagnie assicurative Assicurazioni Vita (già Aviva Vita), Lombarda Vita e Cargeas, al netto degli effetti riconducibili alle filiali oggetto di cessione.

## DATI DI SINTESI AL 2025

<b>COEFFICIENTI PATRIMONIALI:</b>	<b>COMMON EQUITY TIER 1 RATIO FULLY PHASED-IN SUPERIORE AL 12% NEL 2022-2025 CON REGOLE BASILEA 3 / BASILEA 4</b>	
<b>PROVENTI OPERATIVI NETTI:</b>	<b>+2,3%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 22,8 MLD DA € 20,8 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>
<b>COSTI OPERATIVI:</b>	<b>-0,8%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 10,6 MLD DA € 10,9 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>
<b>RISULTATO GESTIONE OPERATIVA:</b>	<b>+5,5%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 12,2 MLD DA € 9,9 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>
<b>RETTIFICHE NETTE SU CREDITI:</b>	<b>-9%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 1,9 MLD DA € 2,8 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>
<b>RISULTATO CORRENTE LORDO:</b>	<b>+11,1%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 10,1 MLD DA € 6,6 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>
<b>RISULTATO NETTO:</b>	<b>+11,8%</b> <sup>(10)</sup>	<b>A € 6,5 MLD DA € 4,2 MLD DEL 2021</b> <sup>(11)</sup>

## CREAZIONE DI VALORE PARI A OLTRE € 520 MLD PER TUTTI GLI STAKEHOLDER (TOTALE 2022-2025)

<b>AZIONISTI:</b>	<b>OLTRE € 22 MLD</b> <sup>(12)</sup> <b>PER IL 2021-2025 DA DIVIDENDI CASH CON PAYOUT RATIO AL 70%</b> <sup>(13)</sup> <b>E € 3,4 MLD DA BUYBACK</b> <sup>(14)</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• QUOTA SIGNIFICATIVA DEGLI UTILI DISPONIBILE PER CONSUMI E INVESTIMENTI</li></ul>
<b>FAMIGLIE E IMPRESE:</b>	<b>NUOVO CREDITO A MEDIO-LUNGO TERMINE EROGATO ALL'ECONOMIA REALE PER € 328 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DI CUI € 285 MLD IN ITALIA</li></ul>
<b>PERSONE DEL GRUPPO:</b>	<b>SPESE DEL PERSONALE PER € 26,5 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CIRCA 100.000 FAMIGLIE</li><li>• CIRCA 50 MLN DI ORE DI FORMAZIONE</li></ul>
<b>FORNITORI:</b>	<b>ACQUISTI E INVESTIMENTI PER € 17 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A VANTAGGIO DI OLTRE 40.000 FAMIGLIE</li></ul>
<b>SETTORE PUBBLICO:</b>	<b>IMPOSTE</b> <sup>(15)</sup> <b>PER € 15 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CIRCA IL 75% DELLE ENTRATE TRIBUTARIE ANNUALI ITALIANE RELATIVE AGLI IMMOBILI DI PROPRIETÀ</li></ul>
<b>SOCIAL LENDING:</b>	<b>NUOVO CREDITO A SUPPORTO DI ATTIVITÀ NONPROFIT E DI PERSONE VULNERABILI E GIOVANI PER € 25 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• INTESA SANPAOLO IL PIU' IMPORTANTE SOCIAL LENDER IN ITALIA</li></ul>
<b>PERSONE IN DIFFICOLTÀ, GIOVANI E SENIOR:</b>	<b>INVESTIMENTI E DONAZIONI PER CIRCA € 500 MLN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• INTESA SANPAOLO LA PRIMA BANCA PER IMPATTO SOCIALE AL MONDO</li></ul>
<b>AMBIENTE:</b>	<b>NUOVO CREDITO A GREEN ECONOMY, ECONOMIA CIRCOLARE E TRANSIZIONE VERDE PER € 88 MLD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FORTE FOCUS A SUPPORTO DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA DI AZIENDE CORPORATE E PICCOLE E MEDIE IMPRESE</li></ul>

(10) CAGR 2021-2025 (tasso di crescita medio annuo composto).

(11) I dati relativi ai primi due trimestri del 2021 sono stati predisposti per tenere conto dell'inclusione del Gruppo UBI Banca e del Gruppo Reyl per il periodo ante acquisizione e, sulla base di dati gestionali, della riallocazione del contributo dei rami di attività oggetto di cessione al risultato delle attività operative cessate, nonché dell'inclusione del contributo delle compagnie assicurative Assicurazioni Vita (già Aviva Vita), Lombarda Vita e Cargeas, al netto degli effetti riconducibili alle filiali oggetto di cessione.

(12) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE e sulla base del conseguimento degli obiettivi di utile netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Inclusi € 1,4 mld di acconto dividendi a valere sul 2021 pagati a novembre 2021.

(13) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea. Riferito all'utile netto contabile.

(14) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE. Importo equivalente al dividendo sospeso per il 2019.

(15) Dirette e indirette.

Torino, Milano, 4 febbraio 2022 – Il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo in data odierna ha approvato il **Piano di Impresa 2022-2025**, che ha visto il **contributo di circa 58.000 persone del Gruppo alla definizione delle priorità strategiche e di tutte le strutture di business e di governo alla pianificazione**, basata sull'analisi di scenario per sviluppare un approccio post-COVID, e si fonda sull'**impegno delle persone del Gruppo - che sono la risorsa più importante - alla sua realizzazione**.

Il Piano prevede per il Gruppo **una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore, un'elevata patrimonializzazione e una marcata connotazione ESG (Environmental, Social, Governance)**.

Nel quadriennio del Piano, Intesa Sanpaolo intende **creare oltre 520 miliardi di euro di valore per tutti gli stakeholder**:

- per gli **azionisti**: oltre 22 miliardi di euro <sup>(16)</sup> per il 2021-2025 da dividendi *cash* con *payout ratio* al 70% in ciascun anno del Piano <sup>(17)</sup> e *buyback* di 3,4 miliardi nel 2022 <sup>(18)</sup>;
- per le **famiglie** e le **imprese**: nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale per 328 miliardi di euro, di cui 285 miliardi in Italia;
- per le **persone del Gruppo**: spese del personale per 26,5 miliardi di euro;
- per i **fornitori**: acquisti e investimenti per 17 miliardi di euro;
- per il **settore pubblico**: imposte (dirette e indirette) per 15 miliardi di euro;
- per il **social lending**: nuovo credito a supporto di attività nonprofit e di persone vulnerabili e giovani per 25 miliardi di euro, che contraddistingue il Gruppo come il più importante finanziatore nel *social lending* in Italia;
- per le **persone in difficoltà, i giovani e i senior**: investimenti e donazioni per circa 500 milioni di euro, che contraddistinguono il Gruppo come la prima Banca per impatto sociale al mondo;
- per l'**ambiente**: nuovo credito alla *green economy*, all'economia circolare e alla transizione ecologica per 88 miliardi di euro, con un forte focus sul supporto alla transizione ecologica alle aziende *corporate* e alle piccole e medie imprese.

Intesa Sanpaolo, con il Piano di Impresa 2022-2025, intende rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di **banca leader per le tematiche ESG**, con l'impegno non solo a destinare nel 2022-2025 circa **115 miliardi di euro alla comunità e alla transizione verde** e circa **500 milioni di euro per supportare le persone in difficoltà**, ma anche a raggiungere l'obiettivo di **zero emissioni nette**, entro il 2030 per le proprie ed entro il 2050 per i portafogli prestiti e investimenti e per l'*asset management* e l'attività assicurativa, e, in aggiunta, a **proteggere e ripristinare il capitale naturale piantando oltre 100 milioni di alberi nel quadriennio del Piano**, mediante iniziative dirette del Gruppo o finanziamenti alla clientela dedicati, e adottando una **specifico politica per la biodiversità**.

---

(16) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE e sulla base del conseguimento degli obiettivi di utile netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Inclusi € 1,4 mld di acconto dividendi a valere sul 2021 pagati a novembre 2021.

(17) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea. Riferito all'utile netto contabile.

(18) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE. Importo equivalente al dividendo sospeso per il 2019.

In uno scenario macroeconomico positivo, che beneficia del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza italiano e in cui si assumono stime conservative in merito all'andamento dei tassi di interesse, la **formula del Piano, basata sui punti di forza di Intesa Sanpaolo, prevede:**

- 1. una forte riduzione del profilo di rischio, con un conseguente taglio del costo del rischio;**
- 2. una riduzione strutturale dei costi, resa possibile dalla tecnologia;**
- 3. una crescita delle commissioni, trainata dalle attività di *Wealth Management, Protection & Advisory*;**
- 4. un forte impegno ESG, con un posizionamento ai vertici mondiali per l'impatto sociale e grande focus sul clima;**
- 5. le persone del Gruppo sono la risorsa più importante.**

In particolare, nel Piano di Impresa 2022-2025 si prevede:

- **scenario macroeconomico:**
  - **crescita reale del PIL italiano superiore a 4% nel 2022, pari a circa 2,5% nel 2023 e circa 1,5% nel 2024 e superiore a 1% nel 2025;**
  - **media del tasso euribor a un mese stabile a -0,5% nel quadriennio;**
- **forte aumento della redditività, solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per gli azionisti:**
  - **ROTE<sup>(19)</sup> in aumento al 13,9% nel 2025 dal 9,1% nel 2021;**
  - **ROE<sup>(20)</sup> in aumento all' 11,6% nel 2025 dal 7,6% nel 2021;**
  - **risultato netto in aumento a 6,5 miliardi di euro nel 2025 da 4,2 miliardi nel 2021 (+11,8% CAGR<sup>(21)</sup>);**
  - **distribuzione per il 2021-2025 di oltre 22 miliardi di euro<sup>(22)</sup>, di cui oltre 6,6 miliardi nel 2022<sup>(22)</sup> <sup>(23)</sup>, da dividendi *cash* con *payout ratio* al 70% in ciascun anno del Piano<sup>(24)</sup> e da *buyback* di 3,4 miliardi nel 2022<sup>(25)</sup>; ogni eventuale ulteriore distribuzione sarà valutata anno per anno a partire dal 2023;**
  - **risultato corrente lordo in aumento a 10,1 miliardi di euro nel 2025 da 6,6 miliardi nel 2021<sup>(26)</sup> (+11,1% CAGR);**
  - **risultato della gestione operativa in aumento a 12,2 miliardi di euro nel 2025 da 9,9 miliardi nel 2021<sup>(26)</sup> (+5,5% CAGR);**
- **elevata patrimonializzazione:**
  - ***Common Equity Tier 1 ratio fully phased-in* superiore al 12% nel 2022-2025 secondo le regole di Basilea 3 / Basilea 4, includendo gli impatti negativi regolamentari stimati in circa 60 centesimi di punto e i benefici derivanti dalla costante**

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

(20) ROE: risultato netto / patrimonio netto (patrimonio netto escluso risultato netto e *ATI*).

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

(22) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE e sulla base del conseguimento degli obiettivi di utile netto contabile del Piano di Impresa 2022-2025. Inclusi € 1,4 mld di acconto dividendi a valere sul 2021 pagati a novembre 2021.

(23) Incluso l'acconto dividendi a valere sul 2022 in pagamento a novembre 2022, subordinatamente alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

(24) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea. Riferito all'utile netto contabile.

(25) Subordinatamente alle approvazioni dell'Assemblea e della BCE. Importo equivalente al dividendo sospeso per il 2019.

(26) I dati relativi ai primi due trimestri del 2021 sono stati predisposti per tenere conto dell'inclusione del Gruppo UBI Banca e del Gruppo Reyl per il periodo ante acquisizione e, sulla base di dati gestionali, della riallocazione del contributo dei rami di attività oggetto di cessione al risultato delle attività operative cessate, nonché dell'inclusione del contributo delle compagnie assicurative Assicurazioni Vita (già Aviva Vita), Lombarda Vita e Cargeas, al netto degli effetti riconducibili alle filiali oggetto di cessione.

ottimizzazione degli attivi ponderati per il rischio (*RWA*) per circa 30 centesimi di punto, con un impatto negativo *fully phased-in* di Basilea 4 nel 2025 pari a circa 55 centesimi di punto, ante azioni di mitigazione, che sarà compensato dal beneficio dell'assorbimento delle imposte differite attive (*DTA*) nel quadriennio 2026-2029;

- ***leverage ratio fully phased-in* <sup>(\*)</sup> pari a 6,2% nel 2025** rispetto a 5,6% nel 2021 e **requisiti *MREL* ampiamente superati**;
- **profilo di liquidità prudente**:
  - ***Liquidity Coverage Ratio* a circa il 125% nel 2025** <sup>(□)</sup>;
  - ***Net Stable Funding Ratio* a circa il 115% nel 2025** <sup>(□)</sup>;
  - piano di *funding* che prevede **emissioni *wholesale* cumulate nel 2022-2025 pari complessivamente a circa 42 miliardi di euro**, costituite da **debito subordinato per circa 10 miliardi di euro, obbligazioni *senior non-preferred* per circa 6 miliardi, obbligazioni *senior preferred* per circa 20 miliardi e *covered bonds* per circa 6 miliardi**, e che Intesa Sanpaolo rimanga un **emittente frequente sui mercati internazionali**;
- **significativa riduzione del profilo di rischio e taglio del costo del rischio**:
  - **Banca a “zero *NPL*” <sup>(°)</sup> e senza impatto dal *calendar provisioning***;
  - **crediti deteriorati ridotti nel 2025 a 9,3 miliardi di euro al lordo delle rettifiche**, da 15,2 miliardi nel 2021, e a **4,6 miliardi al netto**, da 7,1 miliardi nel 2021;
  - **incidenza dei crediti deteriorati sui crediti totali <sup>(27)</sup> in diminuzione nel 2025 all'1,6% al lordo delle rettifiche**, dal 2,4% nel 2021, e allo **0,8% al netto**, dall' 1,2% nel 2021;
  - **rettifiche nette su crediti in calo a 1,9 miliardi di euro nel 2025** da 2,8 miliardi nel 2021 <sup>(28)</sup> (**-9% CAGR**);
  - **costo del rischio in calo a circa 40 centesimi di punto nel 2022-2025 e a 38 centesimi di punto nel 2025** da 59 centesimi di punto nel 2021 <sup>(28)</sup> (**-21 centesimi di punto**);
- **riduzione strutturale dei costi, a fronte di forti investimenti per tecnologia e crescita**:
  - **2 miliardi di euro di risparmi di costi nel 2022-2025**;
  - **costi operativi in calo a 10,6 miliardi nel 2025** da 10,9 miliardi del 2021 <sup>(28)</sup> (**-0,8% CAGR**), pur con **1,1 miliardi di costi per la crescita nel 2022-2025**;
  - ***cost/income ratio* in miglioramento al 46,4% nel 2025** dal 52,5% nel 2021 <sup>(28)</sup> (**-6,1 punti percentuali**);
  - **investimenti pari a 7,1 miliardi di euro nel 2022-2025, di cui 5 miliardi per tecnologia e crescita, inclusi circa 650 milioni nella nuova Banca Digitale** per creare una piattaforma più efficiente con cui conseguire un **taglio strutturale dei costi operativi pari a un risparmio di costi di circa 0,8 miliardi annui a regime (2026-2027), di cui oltre 0,6 miliardi già nel 2025**;

(\*) Includendo le esposizioni verso la BCE.

(□) Considerando il rimborso integrale della TLTRO.

(°) *Non Performing Loans*: crediti deteriorati.

(27) Secondo la metodologia EBA.

(28) I dati relativi ai primi due trimestri del 2021 sono stati predisposti per tenere conto dell'inclusione del Gruppo UBI Banca e del Gruppo Reyl per il periodo ante acquisizione e, sulla base di dati gestionali, della riallocazione del contributo dei rami di attività oggetto di cessione al risultato delle attività operative cessate, nonché dell'inclusione del contributo delle compagnie assicurative Assicurazioni Vita (già Aviva Vita), Lombarda Vita e Cargeas, al netto degli effetti riconducibili alle filiali oggetto di cessione.

- **solida generazione di ricavi:**
  - **proventi operativi netti in aumento a 22,8 miliardi di euro nel 2025 da 20,8 miliardi nel 2021 <sup>(29)</sup> (+2,3% CAGR);**
  - **commissioni nette in aumento a 11,1 miliardi nel 2025 da 9,5 miliardi nel 2021 <sup>(29)</sup> (+3,9% CAGR), con un ammontare di risparmio gestito in crescita di circa 100 miliardi a 574 miliardi da 474 miliardi (+4,9% CAGR);**
  - **risultato dell'attività assicurativa in aumento a 1,9 miliardi nel 2025 da 1,6 miliardi nel 2021 <sup>(29)</sup> (+3,3% CAGR), trainato dal forte sviluppo del ramo danni con una crescita dei premi di 0,9 miliardi a 2,3 miliardi da 1,4 miliardi;**
  - **incidenza delle commissioni nette e del risultato dell'attività assicurativa sui proventi operativi netti al 57% nel 2025 dal 54% del 2021 <sup>(29)</sup>;**
  - **interessi netti in aumento a 8,1 miliardi nel 2025 da 7,9 miliardi nel 2021 <sup>(29)</sup> (+0,5% CAGR), con crediti alla clientela in crescita del 2% CAGR, e con un'ulteriore crescita potenziale pari a circa un miliardo di euro per ogni 50 centesimi di punto di rialzo dei tassi di interesse di mercato.**

La formula del Piano include le seguenti iniziative:

### **1. forte riduzione del profilo di rischio, con un conseguente taglio del costo del rischio:**

- **abbattimento dello stock di crediti deteriorati e azioni continue di prevenzione con una strategia modulare:**
  - **gestione proattiva delle posizioni ad alto rischio e dei crediti in *Stage 2*, con un approccio dedicato per le aziende *retail* e le piccole e medie imprese (*Pulse 2.0*) e un team specializzato per le grandi imprese internazionali;**
  - **rafforzamento della gestione dei crediti deteriorati:**
    - ulteriore cessione di crediti in sofferenza e inadempienze probabili (*UTP*), unitamente a nuove soluzioni innovative per portafogli specifici;
    - rafforzamento delle partnership strategiche (es. *Intrum*, *Prelios*), avvalendosi delle piattaforme, delle competenze e della forte rete di investitori dei partner;
    - avvio di un *Credit Fund* per realizzare strutture e soluzioni innovative (primi in Italia a promuovere questo tipo di iniziativa);
    - lancio di nuovi processi e strumenti di gestione dei crediti deteriorati, che incorporano evoluzioni settoriali e metriche di costo del rischio;
  - **accelerazione del rientro in bonis per le società in situazione di continuità aziendale, focalizzandosi sulle filiere in Italia e avvalendosi di investitori internazionali e di specifiche competenze industriali (es. piattaforma di investimento per la rigenerazione urbana);**
  - **creazione di un piano *fast-track* per le società non in situazione di continuità aziendale;**

---

(29) I dati relativi ai primi due trimestri del 2021 sono stati predisposti per tenere conto dell'inclusione del Gruppo UBI Banca e del Gruppo Reyl per il periodo ante acquisizione e, sulla base di dati gestionali, della riallocazione del contributo dei rami di attività oggetto di cessione al risultato delle attività operative cessate, nonché dell'inclusione del contributo delle compagnie assicurative Assicurazioni Vita (già Aviva Vita), Lombarda Vita e Cargeas, al netto degli effetti riconducibili alle filiali oggetto di cessione.

- **evoluzione del team e delle soluzioni di *Active Credit Portfolio Steering***, includendo:
  - più ampio utilizzo di schemi di protezione sintetica dal rischio di credito, anche per portafogli di *digital lending*, mediante partnership dedicate con investitori specializzati e focus sull'Italia;
  - sviluppo di soluzioni di finanziamento alternative per clienti “*high risk*”;
  - ulteriore rafforzamento del ruolo delle strategie creditizie per indirizzare le nuove erogazioni verso settori a minor rischio / maggior rendimento;
- **nuovo modello decisionale del credito:**
  - **evoluzione del *credit framework***, includendo:
    - dati settoriali riguardanti sia l'erogazione sia i piani di azione, in cooperazione con le aree di business, costituendo un nuovo Comitato di Direzione dedicato;
    - componenti *climate/ESG* (es. *heatmap* ESG settoriale, *ESG score* a livello di controparte) applicate all'intera filiera del credito;
  - **modello decisionale del credito evoluto**, ancorato all'analisi del rating, integrando analisi di RAROC prospettico e di ottimizzazione di *RWA* con la valutazione del merito creditizio, in cooperazione con le aree di business;
  - **completa digitalizzazione del processo creditizio**, consentendo un focus aggiuntivo sulle attività a elevato valore aggiunto (es. analisi dettagliata della struttura dell'operazione);
  - **rafforzamento delle iniziative strategiche di credito *impact*** (es. Programma Rinascimento);
- **gestione proattiva degli altri rischi:**
  - **ulteriore rafforzamento dei sistemi di controllo interni**, nel quadro dell'evoluzione digitale dei processi, basato su una robusta struttura di *governance* e un'efficace cooperazione tra le funzioni di controllo;
  - **forti investimenti in soluzioni digitali e di intelligenza artificiale nella *Compliance***, anche tramite una *newco* dedicata (AFC Digital Hub), per i rischi sia tradizionali sia emergenti (*KYC*, monitoraggio delle operazioni, sorveglianza sul *market abuse*, condotta);
  - **ulteriore rafforzamento dell'*anti-financial crime framework***, con centri di competenza specializzati, evoluzione della piattaforma IT e scenari di rilevamento proprietari;
  - **introduzione delle migliori tecniche di *cyber-security*** (es. Intelligenza Artificiale);
  - **garantire che la valutazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi ESG siano integrati nel *Risk Management governance framework*** attraverso l'ulteriore sviluppo di metodologie e l'adozione di strumenti di *Risk Management*, sistemi e processi per i rischi ESG, con un focus particolare sul rischio climatico;
  - **implementazione di un'architettura di *risk management lab* potenziata con tecnologie di Intelligenza Artificiale e *Machine Learning*** per razionalizzare e accelerare il *change management* (es. sviluppo di modelli, *stress testing*) e il reporting in tutte le categorie di rischio (es. rischi non finanziari);

## 2. riduzione strutturale dei costi, resa possibile dalla tecnologia:

- **nuova Banca Digitale e ottimizzazione della copertura territoriale:**
  - **nuova Banca Digitale per servire efficacemente i clienti *retail* che non usano le filiali e ridurre il costo del servizio:**
    - rivolta a circa **4 milioni di clienti di Intesa Sanpaolo che già non usano le filiali** e generano circa **200 milioni di ricavi** con un *cost/income* superiore al **100%**;
    - **tecnologia all'avanguardia, *cloud-native*** adattabile alla clientela multi-valuta e multinazionale, lavorando in partnership con la *Fintech* leader **Thought Machine**;
    - **modello di servizio digitale, con una proposta digitale potenziata** che include APP (riconosciuta da Forrester come Overall Digital Experience Leader in Europa), *contact center*, ATM e **Mooney** (in partnership con **Enel**);
    - **percorsi interamente digitali**, per fornire alla clientela la migliore esperienza digitale sviluppata da Artificial Intelligent Sales di Intesa Sanpaolo, premiata da EFMA (European Financial Marketing Association) come migliore innovazione di Digital Marketing nel 2021;
    - **creazione di *AI Lab* a Torino** con circa 50 professionisti italiani e internazionali dedicati allo sviluppo di nuove metodologie di analisi dei dati e di soluzioni avanzate nell'Intelligenza Artificiale;
  - **nuovo modello di servizio omnicanale**, che comprende la nuova Banca Digitale per circa 4 milioni di clienti *retail* con esigenze finanziarie di base - per i quali è previsto un accesso selettivo alla rete di filiali e agenti, permettendo una riduzione di circa 1.500 filiali (di cui circa 450 chiuse già nel quarto trimestre 2021) - e un modello omnicanale per circa 9 milioni di clienti piccole e medie imprese e *retail* con esigenze finanziarie più sofisticate, per i quali sono previste circa 1.800 filiali dedicate;
  - **infrastruttura tecnologica che verrà estesa all'intero Gruppo, inclusa la rete internazionale:**
    - **prima fase nel 2022-2024: in Italia creazione della nuova Banca Digitale per i clienti *retail mass market*** lavorando in partnership con Thought Machine e **nella rete internazionale unico sistema *front-end* per l'attività bancaria tradizionale e digitale** con una configurazione in linea con la nuova Banca Digitale;
    - **seconda fase a partire dal 2024: in Italia**, estensione dell'infrastruttura tecnologica in partnership con Thought Machine per servire altri **segmenti di clienti persone fisiche di Intesa Sanpaolo oltre al *retail mass market*** (es. *affluent*); **in Italia e nella rete internazionale, acquisizione di nuovi clienti e ampliamento dell'attività** (es. mobilità elettrica) in partnership con Mooney e Enel; **nella rete internazionale, consolidamento del modello a livello di Gruppo, incluse le principali banche europee della Divisione International Subsidiary Banks**;
- **circa 4.600 persone neoassunte e circa 8.000 riqualificate/riconvertite, allocate a iniziative prioritarie: circa 2.600 alla Filiale Digitale, 4.000 alla tecnologia (digitale, dati e *analytics*), 3.500 alle iniziative prioritarie** (es. PNRR, crescita

dell'attività, riduzione del profilo di rischio) e **2.500 ad altro** (es. ESG / *Impact Banking*, funzioni di controllo, *turnover*);

- **gestione efficiente del patrimonio immobiliare**, estendendo gli spazi direzionali con nuovo layout a circa **300.000 metri quadri nel 2025** da circa 4.000 nel 2021 e **riducendo complessivamente la presenza immobiliare in Italia a 3.200.000 metri quadri nel 2025** da 4.050.000 nel 2021 (-21%):
  - **per gli immobili strategici:**
    - **implementazione del nuovo “*footprint del futuro*”**, in linea con il modello organizzativo del lavoro Next Way of Working e riducendo le emissioni di carbonio del Gruppo;
    - **significativa modernizzazione dell'ambiente lavorativo** (es. edifici intelligenti), per favorire la collaborazione e includere elementi a tutela della salute e del benessere;
  - **per gli immobili non strategici, piena valorizzazione** con una combinazione di:
    - cessioni;
    - gestione attiva (es. locazione, nuove attività);
- **gestione dei costi potenziata da strumenti di *Advanced Analytics***, con un risparmio di costi per le altre spese amministrative pari a circa **0,8 miliardi di euro nel 2022-2025**, che si traduce - a fronte di un aumento di 0,2 miliardi per l'inflazione e di 0,5 miliardi per la crescita - in una **riduzione delle altre spese amministrative pari a 0,1 miliardi:**
  - **gestione dei costi innovativa anche con *Advanced Analytics*:**
    - **approccio innovativo di *Advanced Analytics* per gestire proattivamente i costi operativi** con le migliori soluzioni in termini di infrastrutture tecnologiche e strumenti (es. *benchmarking* evoluto fornitori/attività);
    - **approccio innovativo di *Advanced Analytics* per indirizzare in modo efficace gli investimenti** verso iniziative strategiche prioritarie;
    - **unità organizzativa dedicata;**
  - **nuova fabbrica digitale per la negoziazione:**
    - **lancio di una nuova fabbrica digitale per la negoziazione** per massimizzare l'efficienza e ottimizzare ulteriormente la base di fornitori avvalendosi di strumenti e metodologie distintivi (es. *Cleansheet, contract teardown*);
    - **costante focus sugli acquisti sostenibili**, con l'evoluzione della base di fornitori del Gruppo in linea con la strategia ESG complessiva (es. fornitori valutati sulla base di criteri ESG);
- **efficienza dell'IT con la trasformazione *end-to-end* dell'IT del Gruppo, investendo 4,8 miliardi di euro nell'IT:**
  - **rafforzamento delle competenze IT strategiche:**
    - **internalizzazione o riconversione per le componenti IT a elevato valore aggiunto di ruoli** (es. ingegneri di *cloud* e Intelligenza Artificiale) e **attività** (es. sviluppo *software*);
    - **ridisegno del modello operativo della fabbrica IT** secondo le migliori prassi delle *Big Tech*;
    - **creazione di centri di competenza per le migliori soluzioni IT;**

- **efficienza dell'IT *back-end*:**
  - **ottimizzazione dell'infrastruttura IT** con la modernizzazione in *cloud* dei sistemi *legacy* resa possibile dall'accordo Skyrocket con Google e TIM;
- **modernizzazione tecnologica della Banca, includendo partnership strategiche con *Fintech* leader:**
  - **partnership con Thought Machine** per il *core banking system*, in relazione a componenti nativi digitali del *core banking*, estendibile nel tempo ad altri domini IT, fattore abilitante per i prodotti digitali;
  - **partnership con Aladdin di BlackRock per la piattaforma di *Wealth Advisory***, in relazione a soluzioni di *Robo4Advisory* & *RoboAdvisory* che consentono lo sviluppo in tempo reale di portafogli di investimento altamente personalizzati e a metodologie di *risk analytics* e analisi del portafoglio all'avanguardia per supportare l'interazione con i clienti;
  - **partnership con Kyriba per le aziende *large/mid corporate* e le piccole e medie imprese**, in relazione alle migliori soluzioni per il *transaction banking* favorendo l'aumento dei ricavi da commissioni a livello internazionale;
  - **partnership con numerose *Fintech* per altre componenti infrastrutturali**, in relazione a *originate-to-share*, a *channel/workbench* per le Divisioni IMI Corporate & Investment Banking e Banca dei Territori e a infrastruttura *multi-cloud* (es. Skyrocket);

### **3. una crescita delle commissioni, trainata dalle attività di *Wealth Management, Protection & Advisory***

- **modello di servizio dedicato al segmento di clientela Exclusive della Divisione Banca dei Territori, costituito da oltre un milione di clienti upper-Affluent, aumentando il risparmio gestito per questo segmento di circa 20 miliardi di euro a 131 miliardi nel 2025 da 111 miliardi nel 2021 (+17%), a fronte di oltre 80 miliardi di raccolta diretta e risparmio amministrato nel 2021:**
  - **organizzazione commerciale e strumenti dedicati:**
    - **creazione di una nuova organizzazione commerciale dedicata, con circa 4.200 gestori altamente specializzati in circa 470 centri di consulenza dedicati;**
    - **ulteriore sviluppo di Valore Insieme**, sofisticato strumento di consulenza che copre a 360 gradi le esigenze finanziarie e non finanziarie della clientela (anche assicurazione danni e immobiliare) per un'esperienza del cliente distintiva, basata su una proposta commerciale dinamica che unisce l'evoluzione delle preferenze della clientela alla conoscenza del mercato, con servizi di consulenza personalizzati per i clienti Exclusive, **raddoppiando le attività finanziarie della clientela che ne beneficia a 100 miliardi di euro nel 2025 da 52 miliardi nel 2021;**
  - **centro di eccellenza dedicato nella Divisione Banca dei Territori:**
    - **centro di eccellenza per una *value proposition* unica ai clienti Exclusive e Affluent, avvalendosi delle fabbriche di prodotto interamente controllate Eurizon, Intesa Sanpaolo Vita e Intesa Sanpaolo Assicura;**

- **piattaforma tecnologica avanzata per accrescere ulteriormente i punti di forza di Intesa Sanpaolo nel *Wealth Management***, sviluppando soluzioni di investimento altamente personalizzate e trainando la crescita del risparmio gestito con **Aladdin di BlackRock**, applicata in modo distintivo da Intesa Sanpaolo a circa **4 milioni di clienti** (Private, Exclusive e Affluent) e a oltre **600 miliardi di euro di attività finanziarie** della clientela:
  - **approccio unico *end-to-end***, con processi pienamente integrati (*risk management, compliance, asset allocation, investment management e operations*) che unisce un insieme completo di strumenti per la gestione di portafoglio a sofisticate funzionalità per *risk analytics e operations*;
  - **innovativa proposta alla clientela in tempo reale**, con portafogli personalizzati per tutti i clienti, supportando la conversione dei depositi in investimenti (*Robo4Advisory & RoboAdvisory*);
  - **strumenti all'avanguardia per quanto riguarda la sostenibilità**, aggiungendo la dimensione ESG al tradizionale profilo rischio-rendimento dell'offerta di prodotti;
- **rafforzamento della leadership nel Private Banking, con iniziative dedicate a circa un milione di clienti Private di Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking, aumentando il risparmio gestito per questo segmento di circa 54 miliardi di euro dai circa 225 miliardi nel 2021, a fronte di circa 125 miliardi di raccolta diretta e risparmio amministrato nel 2021, con una crescita di 48 miliardi in Italia dai 214 miliardi nel 2021:**
  - **potenziamento della proposta commerciale in Italia, con servizi di consulenza personalizzati e l'offerta di nuovi prodotti:**
    - **ulteriore evoluzione del modello di servizio** (es. aperture selettive di centri di consulenza per i clienti UHNWI - Ultra High Net Worth Individuals) e **degli strumenti di consulenza per i segmenti di clientela con esigenze sofisticate** (UHNWI, *family office*, clienti istituzionali);
    - **rafforzamento del modello di consulenza evoluta**, includendo principi ESG e arricchendo la consulenza immobiliare;
    - **ampliamento dell'offerta di prodotti in aree innovative** (es. investimenti alternativi, prodotti ESG), in costante collaborazione con Eurizon / Epsilon / Eurizon Capital Real Asset (ECRA) e avvalendosi di partnership esterne;
    - **introduzione di una strumentazione di CRM all'avanguardia** per arricchire l'offerta ai clienti Private;
    - **aumento dei finanziamenti ai clienti Private**, arricchendo la gamma di prodotti (es. nuovi *Lombard loans*, mutui per HNWI - High Net Worth Individuals), rafforzando la piattaforma del credito in termini di strumenti di supporto e competenze, snellendo processi e procedure per creare corsie riservate ai clienti HNWI;
  - **nuova strategia omnicanale:**
    - **nuovo canale completamente digitale** per la clientela che preferisce investire autonomamente e rafforzamento del modello di servizio ibrido per i consulenti finanziari;
    - **sviluppo di prodotti e servizi digitali** (es. *RoboAdvisor*, canali self-service);

- **espansione della piattaforma di investimenti e trading di IW Bank** per offrire i migliori servizi ai clienti con elevata propensione tecnologica e limitato utilizzo dei canali tradizionali;
- **introduzione di sistemi di *Advanced Analytics*** per gestire il *customer journey* attraverso i canali e massimizzare il *cross-selling*;
- **rafforzamento della cultura e delle conoscenze dei dati** per guidare la proposta commerciale delle reti;
- sviluppo di uno **strumento di consulenza *online*** dedicato ai **clienti internazionali**, avvalendosi della piattaforma digitale innovativa di Al pian;
- **nuovo modello di filiale** per ottimizzare la copertura territoriale e aumentare l'efficienza;
- **espansione della presenza internazionale**, con un'ulteriore crescita selettiva di acquisizione di clientela e inserimento di Private Bankers, avvalendosi delle piattaforme esistenti conseguenti alle acquisizioni in mercati selezionati che hanno consolidato la presenza di Intesa Sanpaolo nel *Wealth Management*, e un rafforzamento della presenza in Europa, **umentando le attività finanziarie dei clienti internazionali della Divisione Private Banking di 15 miliardi di euro dai 30 miliardi del 2021**;
- **costante focus sulle fabbriche di prodotto interamente controllate *nell'asset management* e nell'assicurazione vita e danni, aumentando il risparmio gestito**, al netto delle duplicazioni, **a circa 550 miliardi di euro nel 2025 da circa 457 miliardi nel 2021 (+4,7% CAGR)**, **le riserve vita a circa 210 miliardi da circa 194 miliardi (+7%)**, **di cui le *unit-linked* a 110 miliardi da 93 miliardi (+19%)** e **il tasso di penetrazione presso la clientela di Intesa Sanpaolo per le polizze danni *retail non-motor* al 18% dal 10%**:
  - ***asset management***:
    - **miglioramento della *value proposition* per i diversi segmenti** (Divisioni Banca dei Territori, Private Banking e Insurance) **con nuovi approcci** (es. *machine learning*) e **prodotti innovativi** (es. Eurizon Capital Real Assets);
    - **crescita internazionale con focus sull'Europa** (es. rafforzamento della rete di vendita, ampliamento dell'offerta nel Regno Unito) e **sull'Asia** (es. Hong Kong Hub);
    - **ulteriore rafforzamento dell'ESG** (prodotti, reporting, competenze, marketing, *corporate governance*) e **focus sul clima e sulla transizione a zero emissioni**;
    - **forte potenziamento del digitale** (es. introduzione di Aladdin, supporto digitale per i distributori, automazione dei processi, *paperless*, nuovi strumenti di collaborazione);
  - **assicurazione vita**:
    - **consolidamento della leadership nel segmento *unit-linked***, con nuove strategie di investimento per ridurre la volatilità;
    - **rafforzamento del focus sui “*target markets*” per indirizzare esigenze specifiche** (es. passaggio generazionale, protezione del patrimonio, garanzie assicurative, risparmio a lungo termine), **segmenti di clientela** (es. *millennials*, generazione *silver*, High Net Worth Individuals) e **comportamenti digitali** (es. *customer journey*, prodotti digitali);

- **offerta dedicata ai clienti con eccesso di liquidità / esigenze di investimento semplici;**
- **forte impegno ESG**, con un percorso di riduzione dell'intensità di carbonio per gli investimenti diretti e potenziamento dell'offerta *unit-linked* / multiramo con opzioni di investimenti ESG;
- **assicurazione danni:**
  - **retail: “Programma Caring”, prodotti e servizi dedicati per i Senior, sviluppato assieme alla Divisione Banca dei Territori**, con l'inclusione di prodotti di protezione assicurativa relativa alla salute dedicati a persone di età avanzata, prodotti finanziari e di risparmio per assicurare una rendita complementare alla previdenza sociale e servizi di assistenza a supporto dei *caregiver* familiari; **soluzioni innovative, personalizzate e complete relative alla salute per famiglie e persone** (es. prenotazioni *online*, telemedicina); **prosecuzione della trasformazione digitale** per massimizzare l'efficienza operativa e offrire alla clientela un miglior livello di servizio e prodotti digitali distintivi;
  - **rami commerciali e piccole imprese: creazione di un'offerta di prodotti per i rami commerciali (*corporate*) con soluzioni standardizzate e personalizzate** in partnership con operatori leader di mercato e sviluppo di **modelli che includono benefici derivanti dalle assicurazioni *corporate*** nelle valutazioni di Gruppo del merito creditizio;
- **ulteriore crescita nel settore dei pagamenti**, in cui Intesa Sanpaolo è già leader in Italia in termini di numero di carte di debito (circa 11 milioni), carte di credito (circa 3 milioni) e volumi di transazioni tramite oltre 430.000 POS, **con partnership strategiche, aumentando i pagamenti digitali del 50% a circa 75 milioni nel 2025 da 51 milioni nel 2021 e i ricavi da pagamenti a un miliardo da 0,8 miliardi (+4,1% CAGR):**
  - **partnership con Nexi:** soluzioni innovative di *acquiring* e di *processing* offerte secondo una logica di fabbrica di prodotto (Nexi) e distributore (Intesa Sanpaolo);
  - **partnership con Mooney:** rafforzamento del focus commerciale (distribuzione di ulteriori prodotti, es. POS) nella rete di oltre 45.000 punti vendita in Italia;
  - **partnership con Bancomat:** evoluzione di Bancomat e Bancomat Pay in Italia e in Europa con focus su *issuing* e *digital payments*;
- **potenziamento dell'Advisory per tutti i clienti *corporate***, anche con l'estensione dei prodotti e servizi destinati ai circa 2.200 clienti *corporate* al segmento dei circa 11.900 clienti *top* delle piccole e medie imprese, **aumentando le commissioni derivanti dalla clientela *corporate* e *top* delle piccole e medie imprese a 1,7 miliardi di euro nel 2025 da 1,4 miliardi nel 2021 (+4,9% CAGR):**
  - **partner leader per le imprese italiane in relazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), supportando l'economia reale con un programma dedicato alle iniziative del PNRR, che mette a disposizione oltre 400 miliardi di euro cumulati di nuovi finanziamenti a medio-lungo termine nel 2021-2026:**
    - **costituzione di team *cross-funzionali* dedicati alle *mission* del PNRR** con il coinvolgimento di tutte le competenze interne al Gruppo;

- **specifiche iniziative**, per supportare la **digitalizzazione delle aziende** e la **Transizione 4.0**, rafforzare l'**economia del Mezzogiorno** sostenendo i *local champion*, supportare la **transizione energetica**, le **infrastrutture sostenibili** e la **rigenerazione urbana** e rilanciare il **turismo**;
- **global advisor per la clientela corporate**, aumentando le commissioni della **Divisione IMI Corporate & Investment Banking di 0,2 miliardi a 1,4 miliardi di euro nel 2025 da 1,2 miliardi nel 2021**:
  - **potenziamento del modello *Originate-to-Share* unitamente al rafforzamento della gestione del rischio di credito** (es. rafforzamento dei plafond, estensione a nuove *asset class*);
  - **ulteriore rafforzamento del *coverage network***, organizzato su 8 settori industriali con team di *origination* altamente specializzati (es. *global strategic coverage, network origination coverage*);
  - **specialisti di prodotto senior per i servizi a valore aggiunto** (es. *Fixed Income Credit & Commodities, Equity, Global Transaction Banking*) per massimizzare il *cross-selling*;
  - **modello di servizio personalizzato offerto ai migliori clienti della Divisione Banca dei Territori** (es. filiali dedicate per la consulenza, gestori senior “*banker-like*”);
- **offerta internazionale distintiva della Divisione IMI Corporate & Investment Banking con piattaforme digitali all'avanguardia**:
  - **offerta specializzata per la transizione energetica e il settore infrastrutture, rafforzamento dell'attività di mercato** ampliandola ad *asset class* innovative mantenendo un controllo del rischio proattivo, **potenziamento dell'offerta per servire in modo completo gli investitori globali principalmente tramite un modello *Originate-to-Share*** (es. fondi di *private equity*, compagnie assicurative, fondi sovrani), **soluzioni ad hoc per i nuovi settori industriali a elevata crescita** (es. spazio, *Fintech*), **nuova offerta per i *family office***;
  - **piattaforme digitali all'avanguardia, con una piattaforma digitale da “sportello unico” per l'attività di *Transaction Banking*** (es. gestione della liquidità) anche in partnership con operatori *Fintech*, **un rafforzamento delle piattaforme *equity***, una **crescita internazionale dell'attività di *brokerage*** anche in partnership con primari gruppi bancari e una **nuova piattaforma digitale per le istituzioni finanziarie**;
- **crescita nelle attività della Divisione International Subsidiary Banks, conseguendo per la Divisione un aumento dei proventi operativi netti a 2,2 miliardi di euro nel 2025 da 2 miliardi nel 2021 (+2,4% CAGR)**, un **miglioramento del *cost/income ratio* al 51% dal 54%** e una **crescita di circa 4 miliardi del risparmio gestito**, anche con un'ulteriore accelerazione della convergenza informatica mediante un'unica piattaforma avvalendosi di **International Value Services**, la fabbrica IT della Divisione:
  - **modello di business completo nelle principali controllate europee, con aumento delle commissioni**:

- **crescita nel *Wealth Management*, rafforzando la presenza nei segmenti *Affluent e Private Banking*, aumentando le commissioni con l'affinamento del modello di servizio;**
- **crescita dell'attività assicurativa, creando una macchina commerciale distintiva per accrescere l'attuale portafoglio di bancassicurazione con un'offerta di prodotti più completa, anche mediante possibili partnership;**
- **aumento dell'offerta che generi commissioni rivolta alla clientela *mid-large corporate*, sviluppando sinergie con la Divisione *IMI Corporate & Investment Banking*, con focus sulle attività riguardanti debito (es. finanza strutturata e *DCM*) e copertura dal rischio (es. *FX, IRS*), e rafforzando le sinergie con la Divisione *Banca dei Territori*, per ottimizzare la copertura della clientela *mid-corporate* italiana con presenza internazionale, e con un focus sulle nuove opportunità di attività relative alla transizione *ESG* e sull'inclusione finanziaria;**
- **focus sul *digital banking*, rivedendo la proposta digitale e ampliando la distribuzione omnicanale per accelerare la penetrazione digitale presso la clientela;**
- **Cina come opzione di crescita nel *Wealth Management*:**
  - **per la controllata al 100% *Yi Tsai*: sviluppo della rete** avvalendosi dell'unicità del modello di consulenza, dell'ampliamento dell'offerta di prodotti, delle sinergie con le fabbriche di prodotto locali e della costante espansione della copertura territoriale nelle regioni chiave;
  - **per la partecipata al 49% *Penghua*: piattaforme dirette e partnership selezionate** per aumentare la capacità di distribuzione e **sinergie di prodotto e di distribuzione con *Eurizon Capital* e altre aree di business di *Intesa Sanpaolo* nel segmento *High Net Worth Individuals*;**
  - **per la partecipata al 14% *Bank of Qingdao*: sviluppo della cooperazione strategica con il Gruppo** per l'accesso a competenze selezionate nel mercato bancario locale;

#### **4. un forte impegno ESG, con un posizionamento ai vertici mondiali per l'impatto sociale e grande focus sul clima:**

- **supporto senza eguali per far fronte ai bisogni sociali, con un contributo complessivo, in forma di investimenti e donazioni, di circa 500 milioni di euro:**
  - **supporto delle persone in difficoltà, con l'espansione del programma cibo e riparo per le persone in difficoltà effettuando circa 50 milioni di interventi nel 2022-2025** (pasti, posti letto, medicine e abbigliamento);
  - **promozione dell'inclusione educativa e dell'occupabilità giovanile:**
    - **lancio di programmi di occupabilità giovanile per oltre 3.000 giovani** (es. "Giovani e Lavoro" e "*Generation4Universities*") e **coinvolgimento di oltre 4.000 scuole e università in programmi di educazione inclusiva** (es. progetto *WeBecome*);
    - **promozione di 3.000-4.000 abitazioni in *social housing* nel 2022-2025 per i giovani in Italia** (es. studenti, giovani lavoratori);
- **assistenza alle persone anziane:**

- **creazione di circa 30 *senior community hub*** per offrire localmente **attività sociali / di svago e servizi sanitari e socio assistenziali** dedicati;
- **promozione di 3.000-4.000 abitazioni in *social housing* nel 2022-2025 per i *senior in Italia*** (es. *senior* con un reddito limitato, che vivono da soli);
- **forte focus sull'inclusione finanziaria, sostenendola con 25 miliardi di euro cumulati nel 2022-2025 di credito sociale:**
  - **credito al terzo settore, con supporto creditizio e servizi dedicati alle organizzazioni *no-profit*** per promuovere iniziative territoriali che portano beneficio alle comunità e all'ambiente;
  - **Fondo *Impact* per il sostegno diretto alle persone che non possono accedere al credito attraverso i canali tradizionali**, con programmi dedicati come:
    - **MAMMA@WORK**, prestito a condizioni fortemente agevolate per conciliare maternità e lavoro nei primi anni di vita dei figli;
    - **"Per Merito"**, la prima linea di credito non garantita dedicata a tutti gli studenti universitari;
    - **XME StudioStation**, prestiti alle famiglie per supportare l'apprendimento a distanza;
  - **credito per la rigenerazione urbana** con un programma dedicato:
    - **investimenti in ospedali, mobilità *smart*, reti a banda larga e istruzione;**
    - **infrastrutture sostenibili e di servizi;**
  - **credito alle persone vulnerabili:**
    - **supporto diretto alle persone vulnerabili e con difficile accesso al credito** (es. prestiti alle giovani coppie, famiglie con un solo genitore, persone giovani);
    - **supporto alle famiglie colpite da calamità naturali** mediante finanziamenti agevolati;
    - **partnership per erogare micro-credito** alle persone o alle piccole imprese in difficoltà;
- **continuo impegno per la cultura:**
  - **due nuovi musei delle Gallerie d'Italia a Torino e Napoli** e ampliamento degli spazi espositivi a Milano e Vicenza, **più che raddoppiando gli spazi espositivi delle Gallerie d'Italia, una delle più importanti collezioni *corporate* d'arte al mondo, a 30.000 metri quadri nel 2025** da 14.200 metri quadri del 2021;
  - programma pluriennale di **mostre temporanee originali, laboratori didattici** con le scuole e **progetti di inclusione sociale** dedicati alle **categorie vulnerabili;**
  - **creazione di un centro d'eccellenza presso le nuove Gallerie d'Italia a Torino per la valorizzazione della fotografia**, sia come espressione artistica sia come modalità di comunicazione dell'attenzione della Banca alle realtà in cui opera e del suo ruolo rilevante in ambito sociale, economico e culturale;
  - **Programma Restituzioni dedicato al restauro e alla valorizzazione del patrimonio nazionale** curato dalla Banca in collaborazione con il Ministero della Cultura (oltre 2.000 opere d'arte del Paese restaurate dal 1989);
  - **formazione nelle professioni dell'arte e della cultura** (programmi di *master* di Gallerie d'Italia *Academy*);
  - **partnership** con musei e istituzioni pubbliche/private nazionali e internazionali;
  - **sponsorizzazione di attività e eventi culturali** (es. opera lirica, musica e cinema);

- **promozione dell'innovazione perseguendo una nuova frontiera, anche avvalendosi di Intesa Sanpaolo Innovation Center, con il lancio di circa 800 progetti nel 2022-2025 (circa +70% rispetto al 2018-2021):**
  - **sviluppo di progetti multidisciplinari di ricerca applicata** (es. Intelligenza Artificiale, neuroscienze, robotica) in collaborazione con centri di ricerca d'eccellenza, promuovendo il trasferimento tecnologico e gli *spin-off* e creando *asset* intangibili e proprietà intellettuale;
  - **supporto a startup con elevato potenziale** mediante servizi non finanziari (es. programmi di accelerazione) e collegamento con / supporto da fondi di *venture capital*, anche grazie a NEVA SGR (circa 100 milioni di euro di investimenti di NEVA SGR in *start-up* nel 2022-2025);
  - **supporto allo sviluppo di ecosistemi di innovazione** con un'ottica internazionale, coordinando il network di relazioni con imprese, incubatori, centri di ricerca e sviluppo, università e altri enti nazionali e internazionali;
  - **accelerazione della *business transformation* e supporto allo sviluppo di lungo termine delle aziende** (es. *scouting* di nuove tecnologie), promuovendo la riduzione del profilo di rischio e la competitività con **programmi di *Open Innovation***;
  - **diffusione di una mentalità/cultura dell'innovazione con eventi e nuovi format educativi** (es. eventi di posizionamento e *match-making*, divulgazione a clientela *retail* e *corporate* e a scuole superiori, università e *postgraduate*);
- **forte focus sulle iniziative riguardanti il clima e l'ambiente:**
  - **impegno a zero emissioni nette proprie e per i portafogli prestiti e investimenti e per l'asset management e l'attività assicurativa**, nel quadro dell'adesione del Gruppo nell'ultimo trimestre 2021 alla NetZero Banking Alliance (NZBA), alla Net Zero Asset Managers Initiative (NZAMI), nonché alla Net Zero Asset Owner Alliance (NZAOA) e alla Net Zero Insurance Alliance (NZIA):
    - **zero emissioni nette proprie entro il 2030;**
    - **zero emissioni nette entro il 2050 per i portafogli prestiti e investimenti e per l'asset management e l'attività assicurativa;**
    - **obiettivi di riduzione entro il 2030 già definiti**, con più di un anno di anticipo rispetto alla scadenza della NZBA, **per le emissioni finanziate nei settori prioritari ad alta emissione, che rappresentano oltre il 60% delle emissioni finanziate del portafoglio delle aziende non finanziarie** nei settori identificati dalla NZBA;
    - **impegno a chiedere la certificazione SBTi;**
  - **impegno a proteggere e ripristinare il capitale naturale:**
    - **piantando oltre 100 milioni di alberi nel quadriennio del Piano** mediante iniziative dirette del Gruppo o finanziamenti alla clientela dedicati;
    - **adottando una specifica politica per la biodiversità;**
- **supporto alla clientela nella transizione ESG/*climate*:**
  - **credito sostenibile, mettendo a disposizione flussi cumulati di nuovi finanziamenti pari a 88 miliardi di euro** (76 miliardi in relazione al PNRR nel 2021-2026 e 12 miliardi destinati alle persone nel 2022-2025), nel cui ambito 8 miliardi dedicati all'economia circolare:

- **credito sostenibile alla clientela *retail***: ulteriore impulso con particolare attenzione alla transizione ecologica;
- **supporto alla clientela piccole e medie imprese e *large corporate* nel percorso verso la sostenibilità**, con il rafforzamento del **credito sostenibile** (es. finanza sostenibile, *advisory ESG*), il **dedicato Circular Economy Lab** in collaborazione con Cariplo Factory, il ruolo del Gruppo come ***Strategic Partner* della MacArthur Foundation**, **nuovi Laboratori ESG** in collaborazione con partner specializzati per **supportare le piccole e medie imprese e le aziende *corporate* nella transizione ESG con almeno un Laboratorio ESG in ogni Direzione Regionale al 2025**, la piattaforma **Skills4ESG** per la formazione e **il coinvolgimento della clientela**;
- **valutazione della clientela con una metodologia di *scoring* ESG proprietaria di Intesa Sanpaolo**:
  - ***score* ESG sintetico a livello di controparte basato su 140 indicatori quantitativi con oltre 20 descrittori: approccio quantitativo / basato su fatti** che unisce molteplici fonti di input (interne e esterne), **copertura di clientela sia aziende *corporate* sia piccole e medie imprese**, utilizzo strutturato di ***Advanced Analytics*** (es. *news/web scraping*), **accesso diretto alla clientela** per integrare/arricchire le informazioni ESG;
  - ***scoring* ESG proprietario pienamente integrato nel *credit risk appetite framework* di Intesa Sanpaolo**: componente chiave per la valutazione del credito sostenibile assieme alle considerazioni a livello settoriale (*heatmap ESG/climate* settoriale), incluso anche nella **valutazione del merito creditizio della base di clientela complessiva di Intesa Sanpaolo**, in linea con l’attesa evoluzione regolamentare;
  - **inclusione dello *scoring* ESG nel framework delle strategie creditizie**;
- **nuova frontiera negli investimenti sostenibili e nella protezione**, per Eurizon crescita a **156 miliardi di euro di risparmio gestito investito in prodotti ESG nel 2025** da 110 miliardi nel 2021, **aumentando l’incidenza sul totale del risparmio gestito al 60% dal 46% e il numero di nuovi fondi ESG sul totale dei nuovi fondi al 70% dal 58%**:
  - **rafforzamento della proposta ESG nell’*asset management***: **espansione dell’offerta ESG** (es. articoli 8 e 9 della SFDR, investimenti alternativi), **ulteriore sviluppo dell’ESG *scoring* proprietario di Eurizon** con l’estensione a nuove *asset class* (es. fondi/investimenti alternativi), **sviluppo di servizi di consulenza ESG dedicati per Fideuram**;
  - **sviluppo di un’offerta assicurativa dedicata ESG**: **sviluppo di un’offerta dedicata ESG nel ramo danni** (es. prodotti per aziende che adottano comportamenti eco-sostenibili, veicoli *green*) e **arricchimento dell’offerta ESG/*climate* nella gamma del ramo vita di Gruppo** (es. *ESG unit-linked*);

## **5. le persone del Gruppo sono la risorsa più importante:**

- **il conseguimento degli obiettivi del Piano viene reso possibile dai forti investimenti nelle persone del Gruppo**:
  - **“Next way of working”**:

- **applicazione su larga scala del modello “Next way of working”** (ibrido: fisico / da remoto) garantendo la massima flessibilità a tutte le persone del Gruppo e rinnovando la dotazione informatica e il *layout* dei luoghi di lavoro;
- **iniziative su larga scala per il benessere e la sicurezza delle persone del Gruppo** (es. nuovi spazi per uffici, palestre, sana alimentazione, sicurezza nei viaggi di lavoro);
- **nuovi piani di incentivazione** (anche a lungo termine) per promuovere l’imprenditorialità individuale;
- **strategia innovativa per i talenti:**
  - **programma “Leader del futuro”** rivolto a circa 1.000 talenti e *key people* a livello di Gruppo;
  - **rafforzamento della presenza internazionale** nei mercati chiave con competenze distintive (es. IMI Corporate & Investment Banking, *Wealth Management*), e del mondo *digital* con l’*insourcing* di competenze chiave;
- **diversity & inclusion:**
  - **promuovere un ambiente inclusivo e aperto alla diversità** con iniziative dedicate e un focus sulle pari opportunità di genere;
- **ecosistema per la formazione:**
  - **programma di riqualificazione/riconversione** adatto alle esigenze delle persone per allocare la capacità in eccesso alle priorità del Piano di Impresa (es. ESG, digitale, iniziative nel credito);
  - **creazione di un campione nazionale della formazione**, avvalendosi dell’infrastruttura per la formazione innovativa di Intesa Sanpaolo per posizionarsi come soggetto aggregante dei migliori operatori italiani del settore, offrire alle persone del Gruppo una formazione di eccellenza nelle competenze critiche per la transizione digitale (es. *cybersecurity*, *digital data*, *cloud*) ed ecologica (es. sostenibilità, economia circolare), investire nelle più moderne tecnologie di apprendimento (es. Intelligenza Artificiale) fornendo un’esperienza di formazione sempre più efficace;
  - **nuove “job community”** con gruppi di *professional* omogenei per competenze, percorsi di formazione e titoli per definire un modello di sviluppo coerente nel Gruppo;
- **semplificazione dei processi con la tecnologia:**
  - **infrastruttura cloud** per una nuova “piattaforma HR” di Gruppo;
  - **semplificazione organizzativa** per aumentare l’efficienza e la tempestività (es. aggregazione di attività selezionate);
  - **modelli organizzativi innovativi** in aree selezionate del Gruppo valorizzando l’*agility* e l’imprenditorialità.

\* \* \*

La presente comunicazione e le informazioni ivi contenute non hanno finalità di né costituiscono in alcun modo consulenza in materia di investimenti. Le dichiarazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene fatta alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente all'imparzialità, accuratezza, completezza, correttezza e affidabilità delle informazioni ivi contenute. La Società e i suoi rappresentanti declinano ogni responsabilità (sia per negligenza o altro), derivanti in qualsiasi modo da tali informazioni e/o per eventuali perdite derivanti dall'utilizzo o meno di questa comunicazione. Accedendo a questi materiali, il lettore accetta di essere vincolato dalle limitazioni di cui sopra.

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

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

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

*Investor Relations*  
+39.02.87943180  
[investor.relations@intesaspaolo.com](mailto:investor.relations@intesaspaolo.com)

[group.intesaspaolo.com](http://group.intesaspaolo.com)

*Media Relations*  
+39.02.87962326  
[stampa@intesaspaolo.com](mailto:stampa@intesaspaolo.com)