



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

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

*Leader nel Wealth Management, Protection & Advisory*

## La Banca più resiliente in Europa

# Disclaimer

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

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

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

# Agenda



## Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa



## Iniziative del Piano di Impresa



## Conclusioni

# Le nostre Persone sono la risorsa più importante



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

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

**Management team  
forte, esperto e  
coeso**

(1) Da Top Employers Institute

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

## Dati di fine periodo

x	EPS <sup>(1)</sup> , € centesimi
x	Investimenti in tecnologia, € mld



### Creazione di valore in crescita e sostenibile

Risultato netto, € mld



### Continuo miglioramento dell'efficienza

Cost/Income, %



### Leadership nel Wealth Management

Attività finanziarie della clientela, € mld



### Banca Zero-NPL

NPL ratio netto, %<sup>(3)</sup>



### Redditività ai vertici di settore

ROE, %



### Elevata distribuzione di valore

Distribuzione cumulata<sup>(4)</sup>, € mld

Piano di Impresa 2014-2017	Piano di Impresa 2018-2021	Piano di Impresa 2022-2025
3,8 24	5,3 <sup>(2)</sup> 27	9,3 53
55,2 3,1	52,5 4,6	42,2 5,6
~900	~1.300	~1.500
4,8	1,2	0,8
8	10 <sup>(2)</sup>	18
10,0	9,0	30,4

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

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

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

(3) Secondo la definizione EBA

(4) Dividendi *cash* e *buyback*

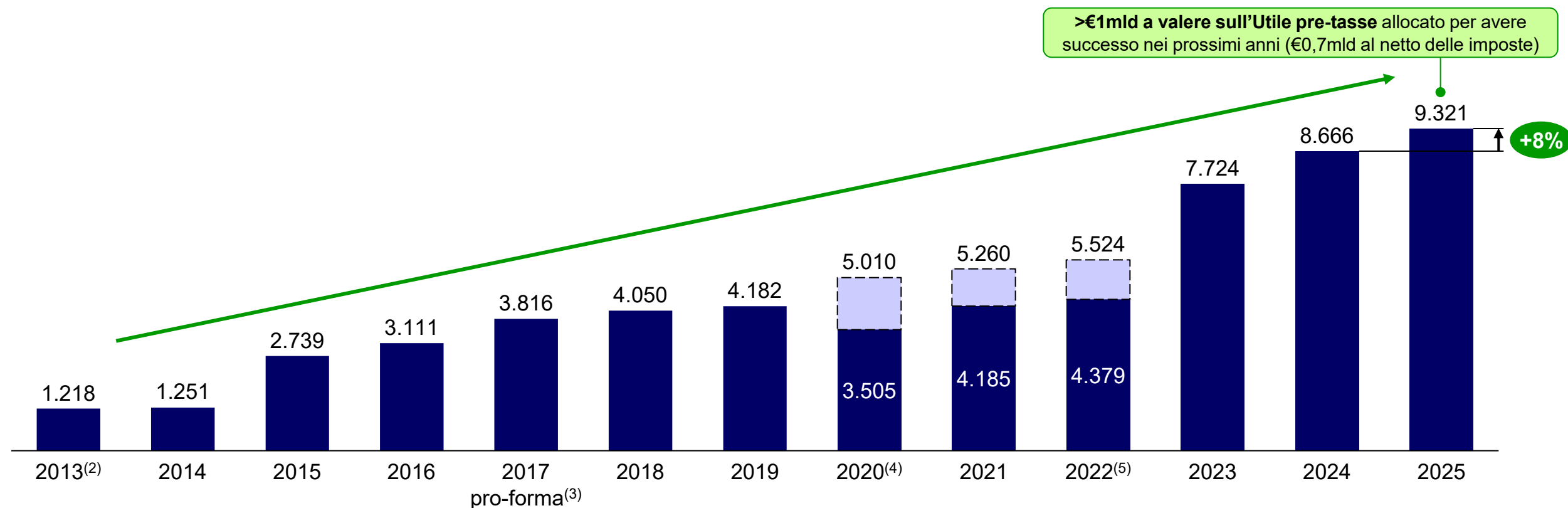
(5) Includendo €3,3mld di dividendi *cash* da pagare a maggio e €2,3mld di *buyback* da lanciare a luglio, riferiti ai risultati del 2025 e soggetti all'approvazione degli azionisti

# ... con un Risultato netto strutturalmente in crescita

## Risultato netto

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

€ mln



- (1) 2020: accantonamenti per potenziali impatti COVID-19 futuri; 2021: accantonamenti addizionali su portafogli di Crediti deteriorati per accelerare il *deleveraging*; 2022: accantonamenti/svalutazioni per l'esposizione Russia-Ucraina  
 (2) Escluso *impairment* dell'avviamento e delle attività intangibili  
 (3) Dati gestionali che includono il contributo delle due ex Banche Venete – escludendo il contributo pubblico *cash* – e il consolidamento del Gruppo Morval  
 (4) Escludendo l'effetto contabile della combinazione con UBI Banca e l'*impairment* dell'avviamento  
 (5) Riesposto per l'applicazione dell'IFRS 17 e dell'IFRS 9 da parte delle società assicurative del Gruppo



# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

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



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



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



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



**Patrimonializzazione estremamente solida e posizione ai vertici mondiali per impatto sociale**

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

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

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

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

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

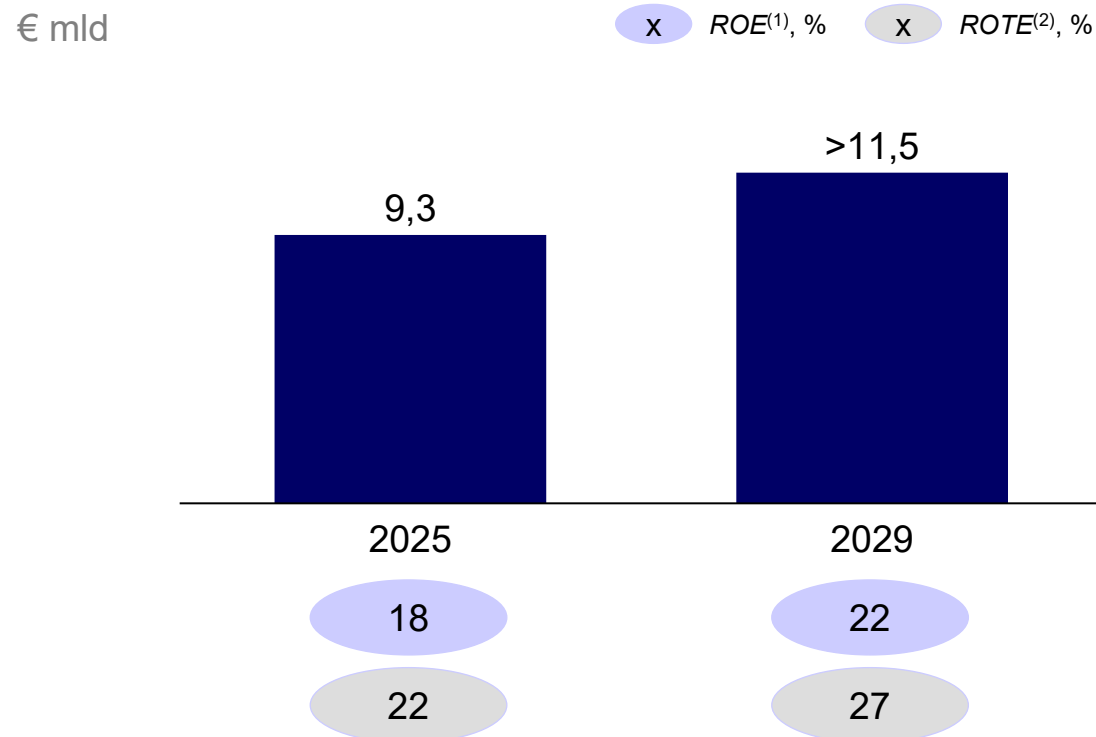
(4) Secondo la definizione EBA

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



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

## Risultato netto



## Distribuzione per il periodo 2025-2029

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



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

**~€50mld**<sup>(5)</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante



### Riduzione dei Costi

1 Estensione di ISYTECH



2 Evoluzione di AI/GenAI e Agentic AI



3 Accelerazione del ricambio generazionale



4 Insourcing strategico a scala



5 Gestione proattiva delle Spese amministrative



### Crescita dei Ricavi

1 Network di Global Advisor a scala



2 Rafforzamento della leadership nel Private Banking



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



4 Crescita sui clienti Corporate e Istituzionali potenziando le piattaforme dedicate



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



6 Potenziamento del Credito al consumo



7 isybank 2.0



8 Crescita delle International Banks



+ Lancio di isywealth Europe



### Basso Costo del rischio

1 Azzeramento delle Sofferenze



2 Gestione attiva del portafoglio crediti



3 Decisioni creditizie forward-looking



4 Gestione olistica di tutti i rischi



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

## Formula di Piano

### Riduzione dei Costi

**-1,8%**  
(2029 vs 2025)

### Crescita dei Ricavi

In linea con la crescita  
del PIL nominale

**3,0%**  
CAGR 2025-29

### Basso Costo del rischio

**25-30pb**  
in tutto l'orizzonte  
del Piano di Impresa

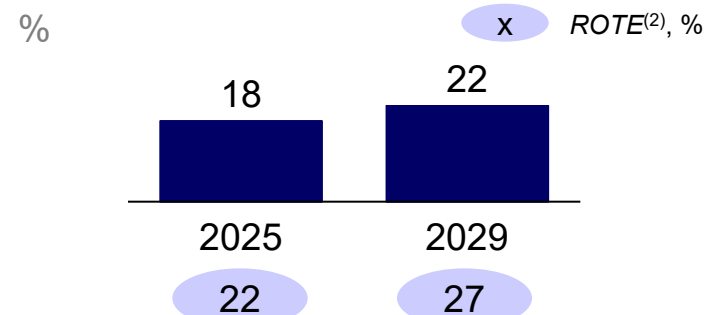
## I nostri punti di forza

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

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

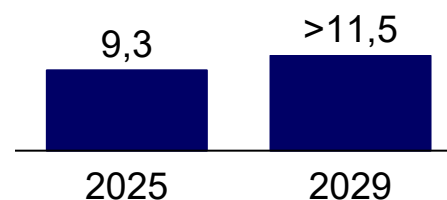
# Significativa crescita di redditività ed efficienza

## ROE<sup>(1)</sup>



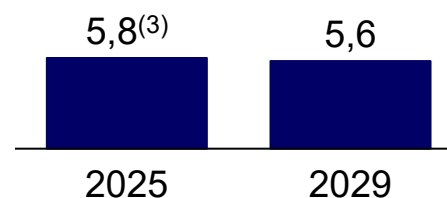
## Risultato netto

€ mld



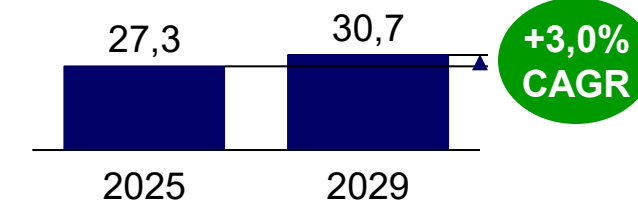
## Leverage ratio

%



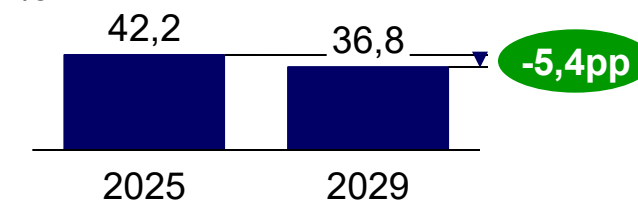
## Proventi operativi netti

€ mld



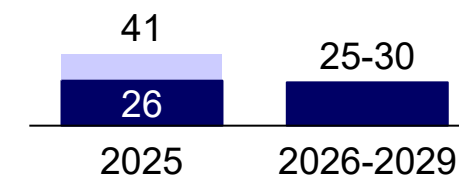
## Cost/Income

%



## Costo del rischio

Pb Accantonamenti aggiuntivi per favorire il de-risking



-f(x)

-f(x)

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

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

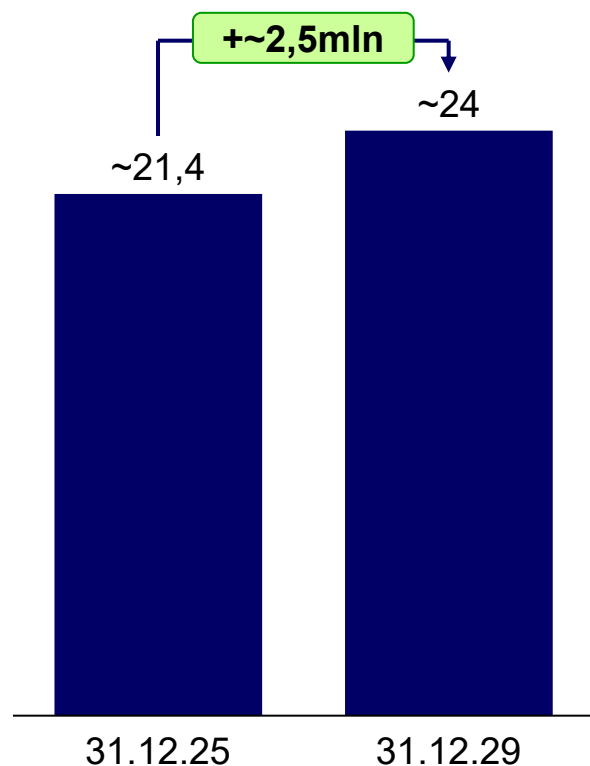
(2) Risultato netto rapportato al patrimonio netto tangibile di fine periodo (patrimonio netto dopo la deduzione dell'avviamento e delle altre attività immateriali al netto delle relative passività fiscali differite). Il patrimonio netto non include gli AT1 e il Risultato netto

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

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

## Clienti

# mln



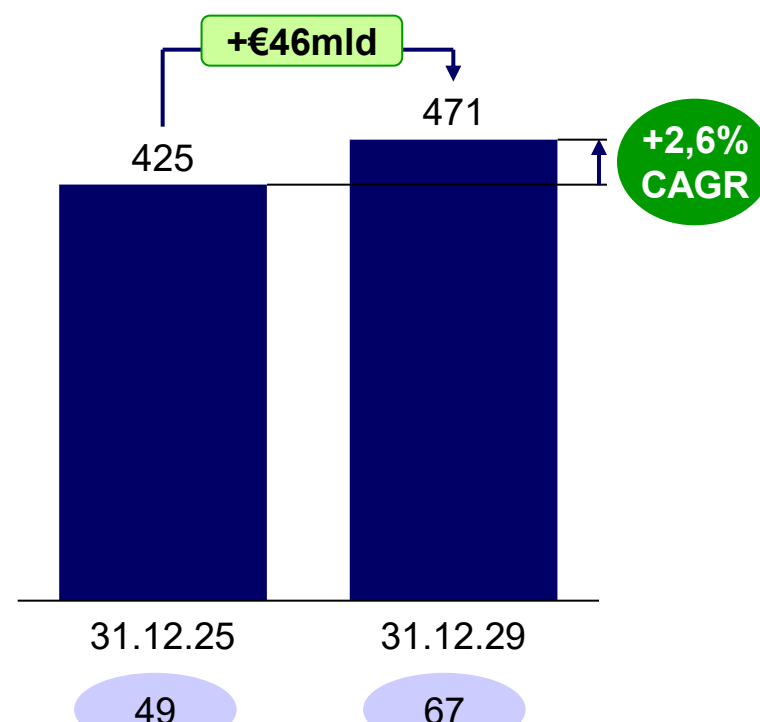
Facendo leva principalmente su isybank e IBD<sup>(1)</sup>

## Impieghi alla clientela

€ mld

x

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

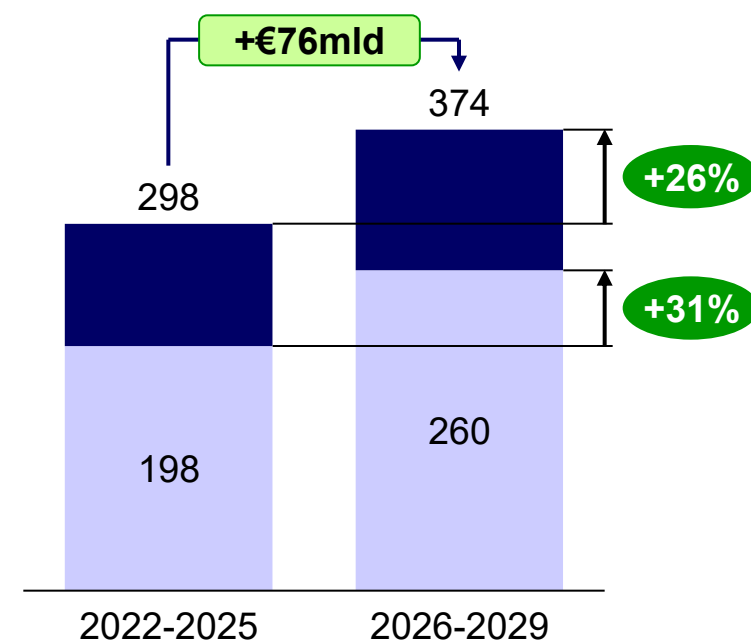


Origination di elevata qualità e modello di business *capital-light*

## Nuovo credito a MLT

€ mld, Famiglie e Imprese

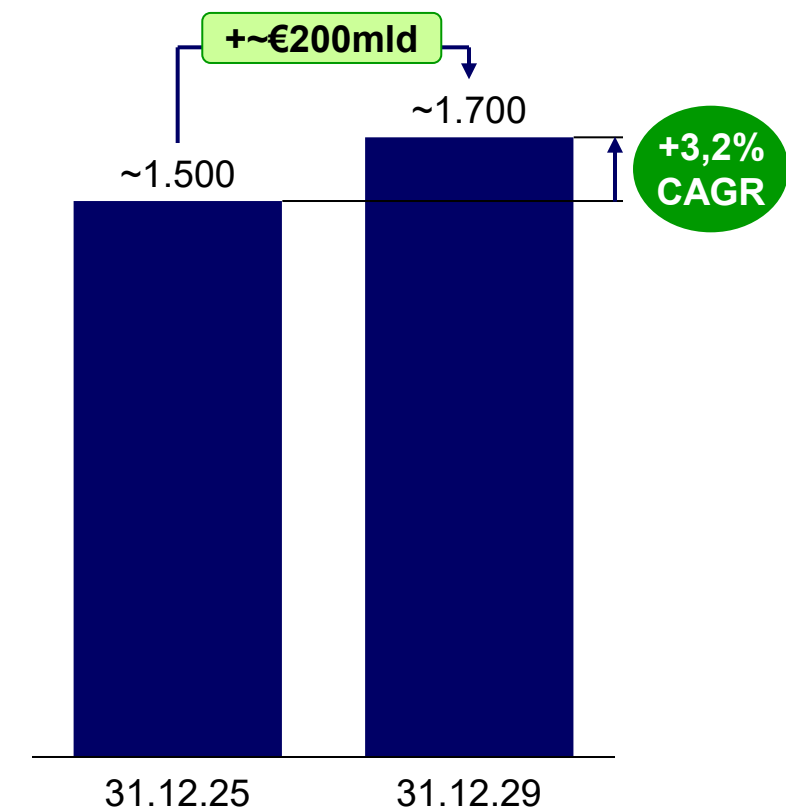
Italia



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

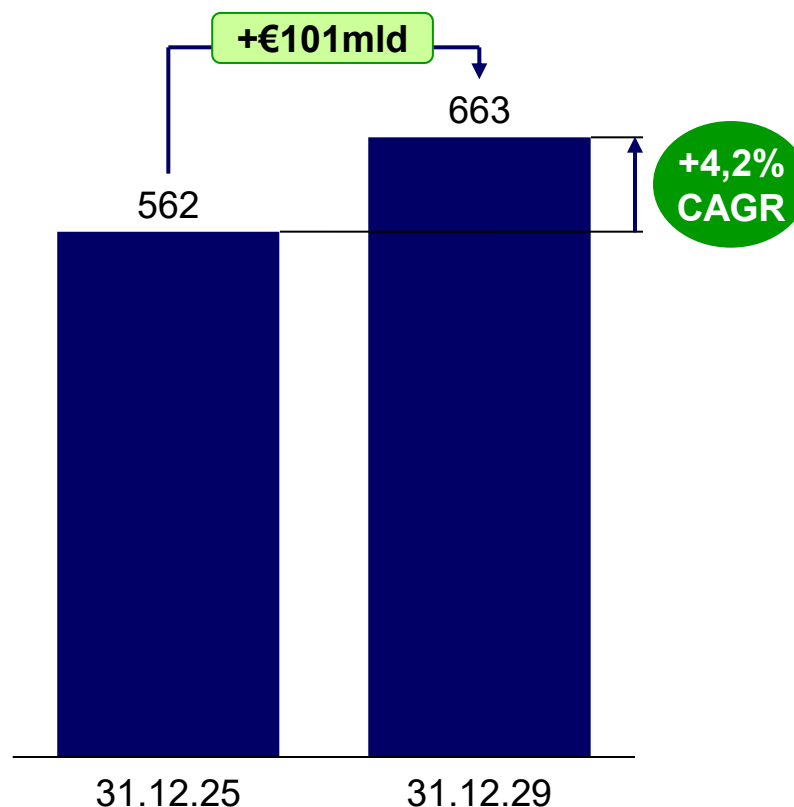
## Attività finanziarie della clientela

€ mld



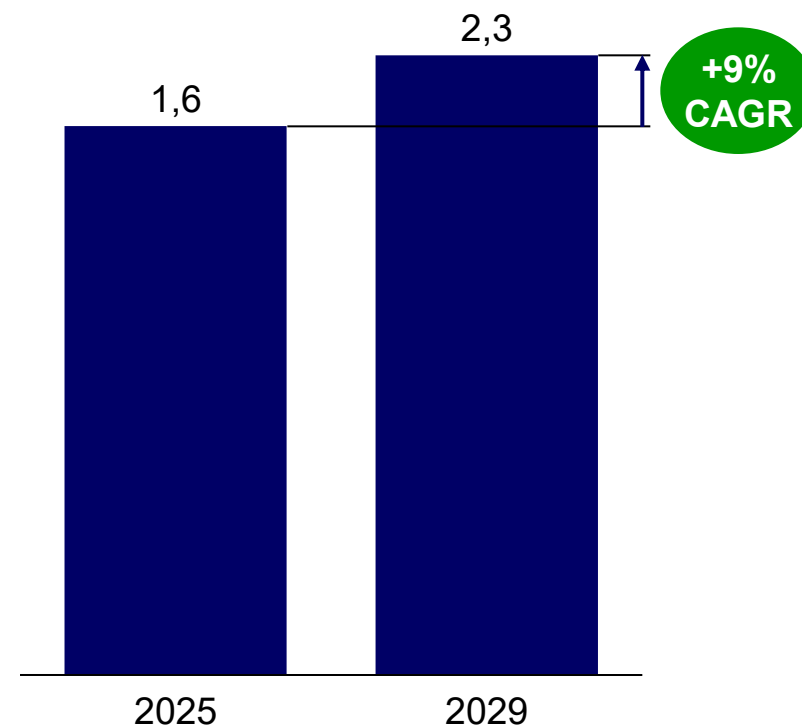
## Risparmio gestito<sup>(1)</sup>

€ mld



## Premi assicurazione Danni

€ mld



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

(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

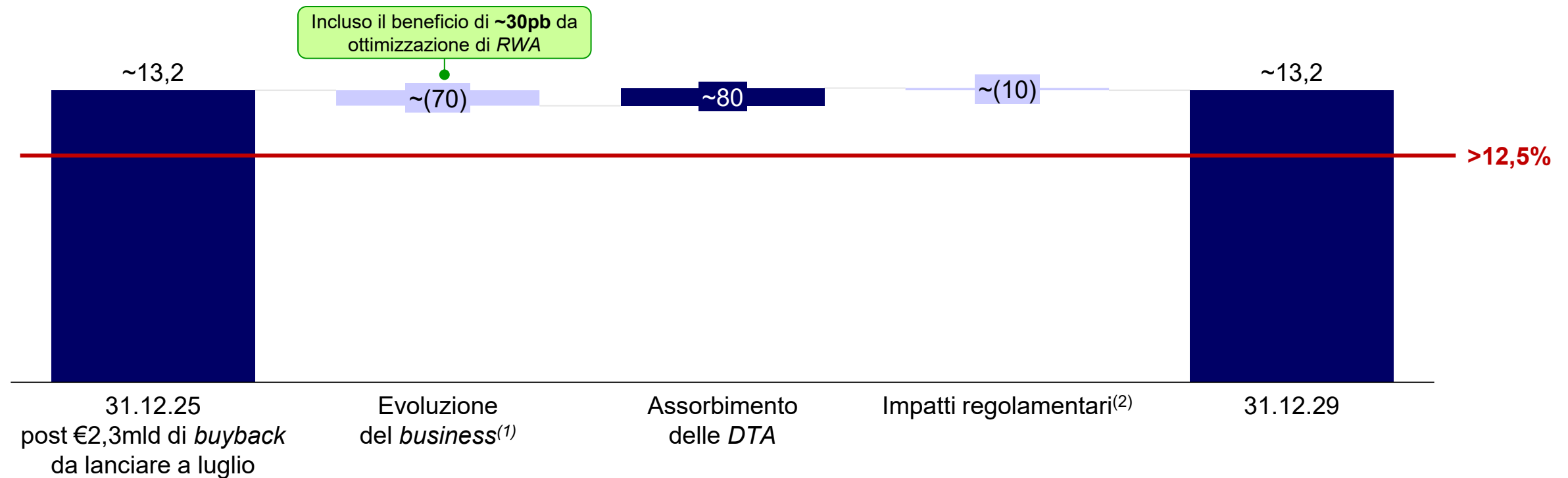


# Patrimonializzazione estremamente solida...

## Evoluzione del *CET1 ratio*

%, pb

— *CET1 ratio target 2026-2029*



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

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

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

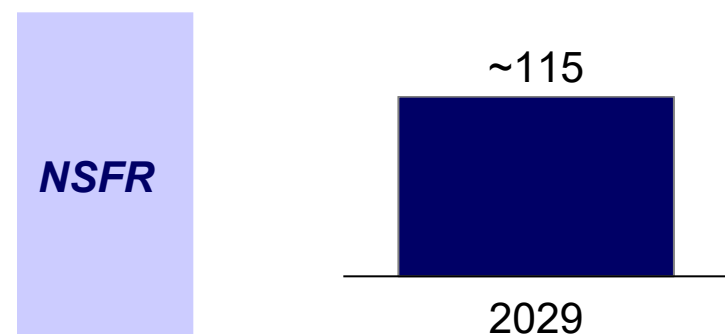
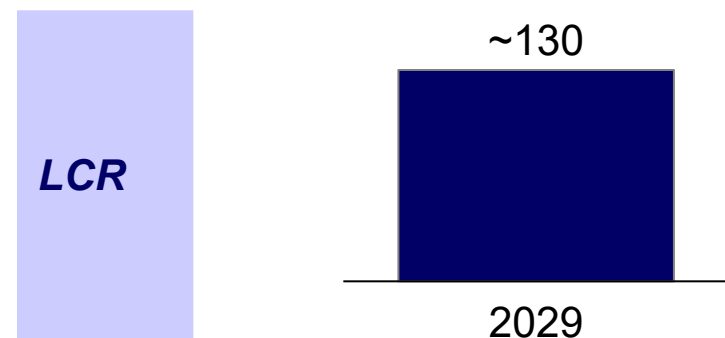
(2) Da FRTB nel 2027

(3) Per il periodo 2025-2029

# ... e un profilo di liquidità prudente

Coefficienti di liquidità ben superiori ai requisiti regolamentari...

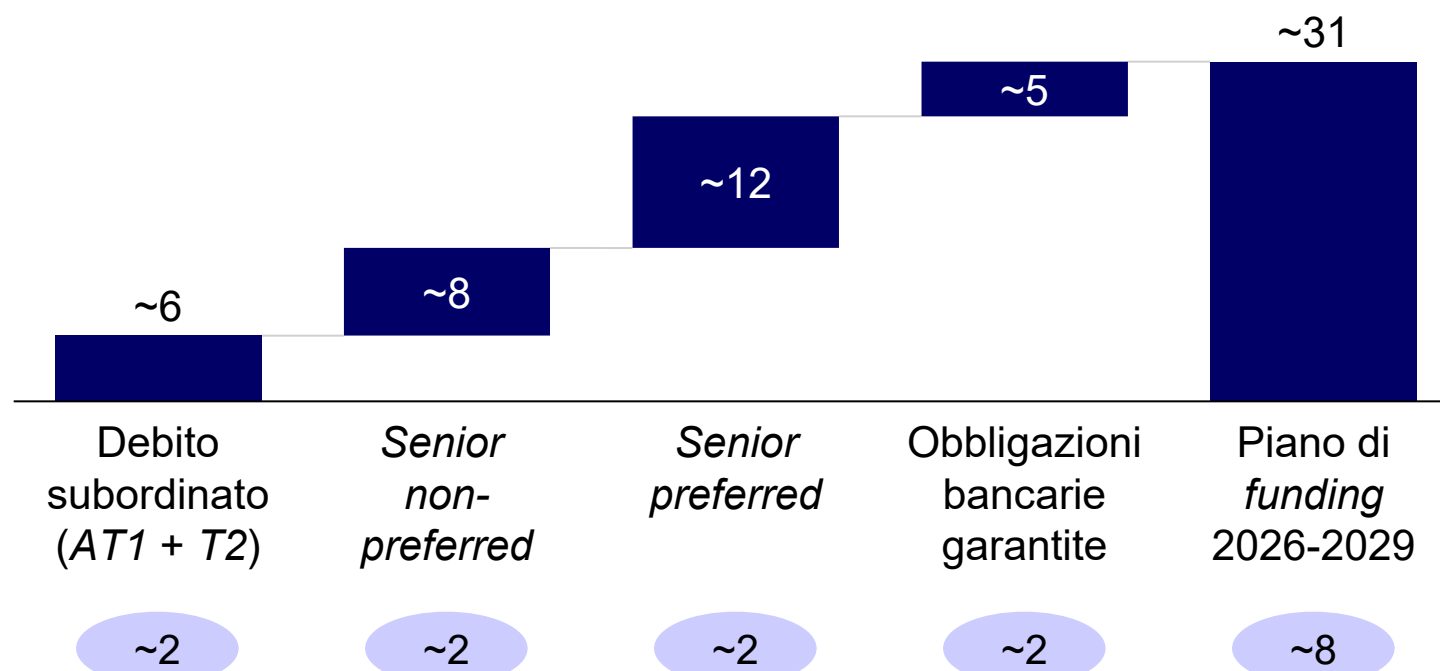
%



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

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

x 2026, € mld



**Rischio di esecuzione molto basso**

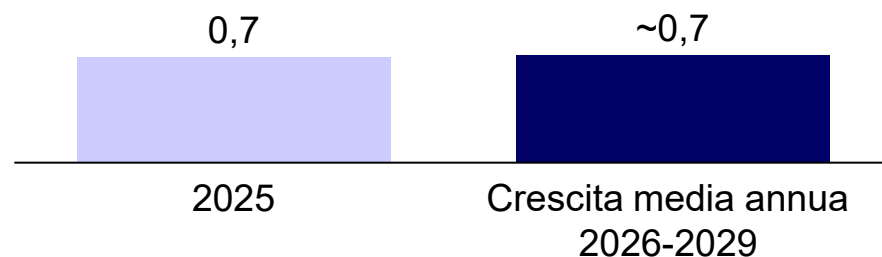
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

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

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

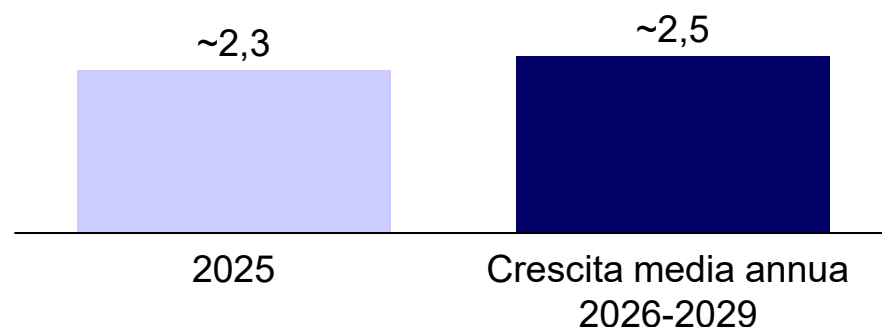
## PIL reale italiano

Δ anno su anno, %



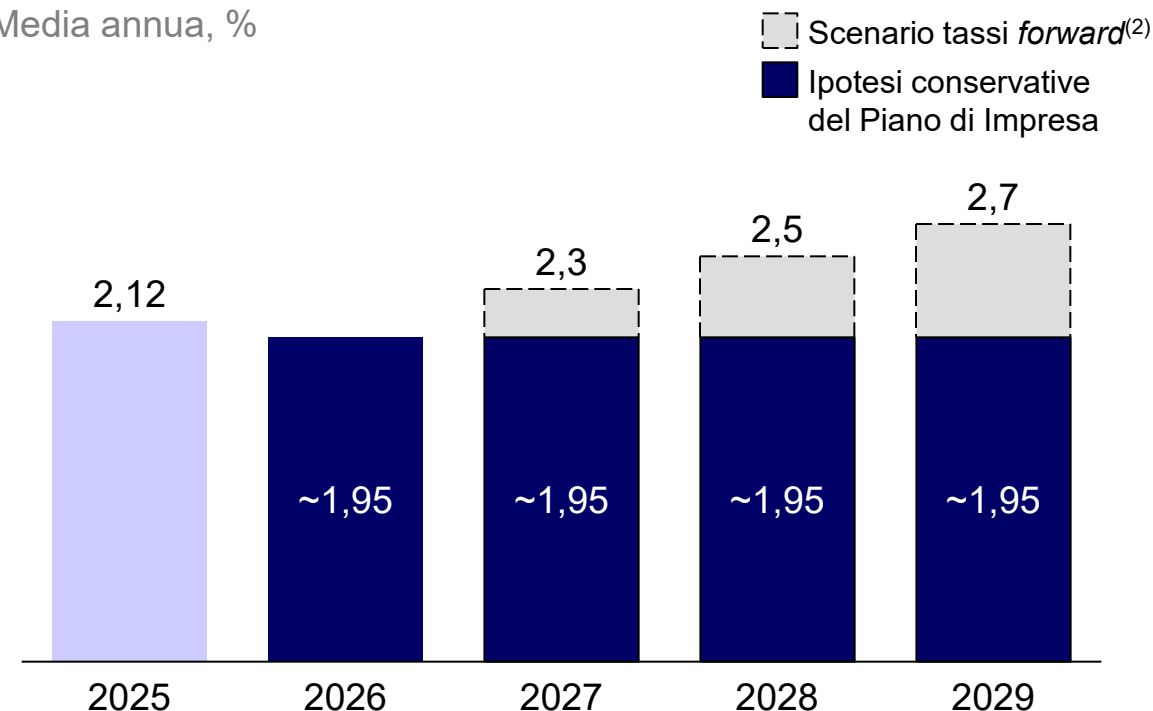
## PIL reale dei Paesi esteri in cui ISP è presente<sup>(1)</sup>

Δ anno su anno, %



## Euribor 1M

Media annua, %



**Ipotesi conservative sui tassi di interesse**

Fonte: Research Department Intesa Sanpaolo

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

(2) Dati al 30.1.26 (fonte: Bloomberg)

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

## Famiglie poco indebitate e con un alto livello di ricchezza

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

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

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

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

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

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

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

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

## Outlook positivo

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

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

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

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

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

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

Nota: l'eventuale mancata quadrature dipende dagli arrotondamenti

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

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

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

Nota: l'eventuale mancata quadrature dipende dagli arrotondamenti

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

(2) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti



# Contributo positivo da parte di tutte le Divisioni

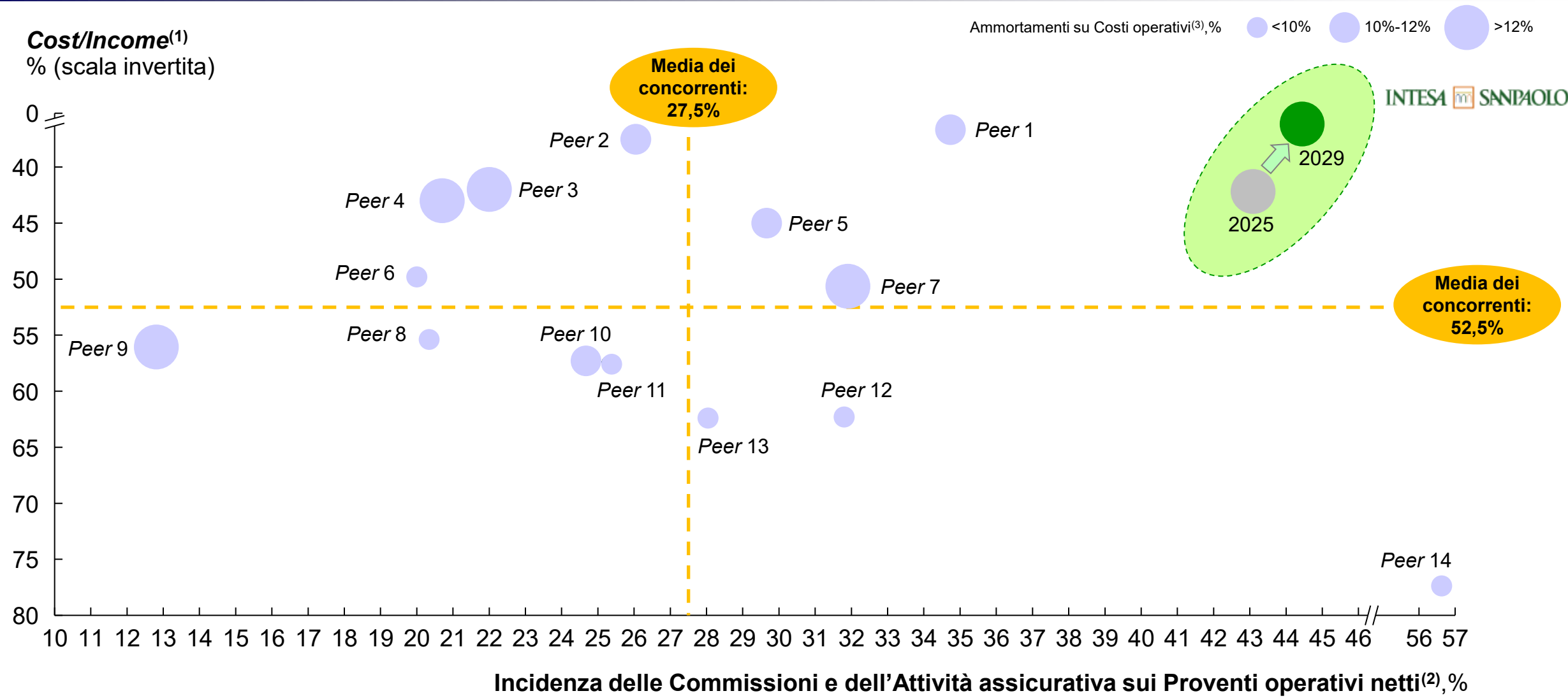
	Banca dei Territori		IMI Corporate & Investment Banking		International Banks		Private Banking <sup>(1)</sup>		Asset Management <sup>(1)</sup>		Insurance	
	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029	2025	2029
	Wealth Management Divisions											
Proventi operativi netti € mld	12,3	13,1	4,8	5,6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

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

(1) Escludendo le commissioni di *performance*

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

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



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

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

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

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

2026-2029, € mld

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

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

(2) Includendo il *sustainable lending*

(3) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

(4) Dirette e indirette

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

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

# Agenda



Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa



**Iniziative del Piano di Impresa**



Conclusioni

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

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



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



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



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



**Patrimonializzazione estremamente solida e posizione ai vertici mondiali per impatto sociale**

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



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



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

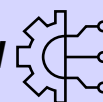


**Basso Costo del Rischio**  
grazie allo status di Banca *Zero-NPL*  
e a una *origination* di alta qualità

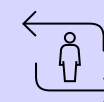
**1** Estensione di ISYTCI



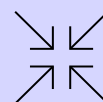
**2** Evoluzione AI/GenAI e Agentic AI



**3** Accelerazione del ricambio  
generazionale



**4** *Insourcing* strategico a scala



**5** Gestione proattiva dei Costi  
amministrativi

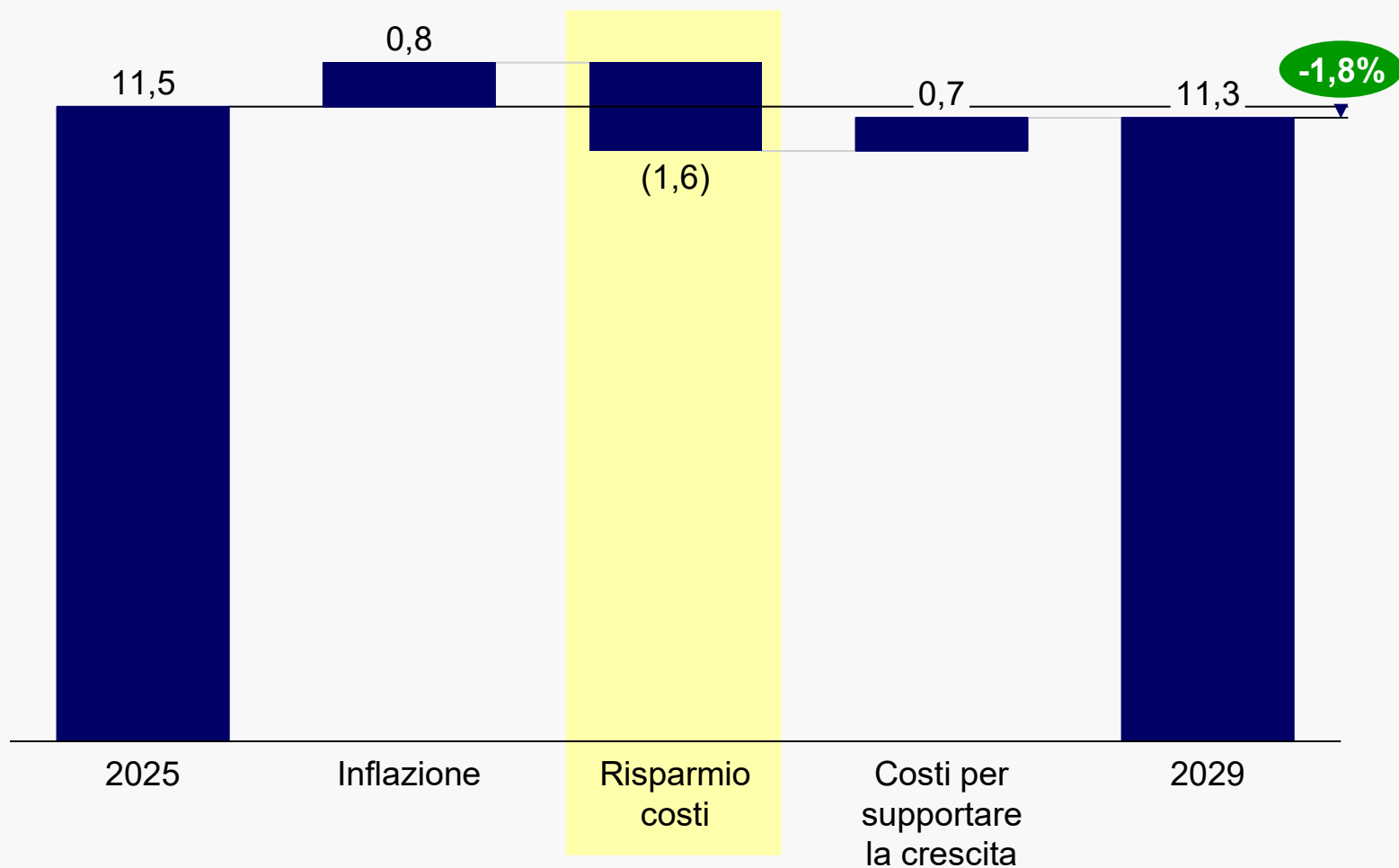




# €1,6mld di risparmio Costi, facendo leva sugli investimenti in tecnologia già realizzati

## Evoluzione dei Costi operativi

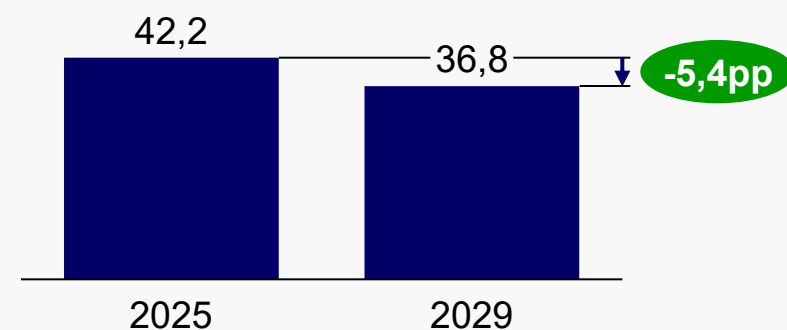
€ mld



**Continui investimenti in tecnologia e crescita**

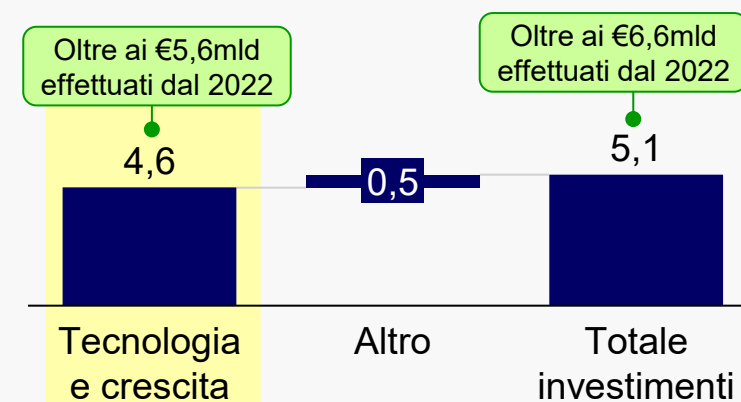
## Cost/Income ratio

%



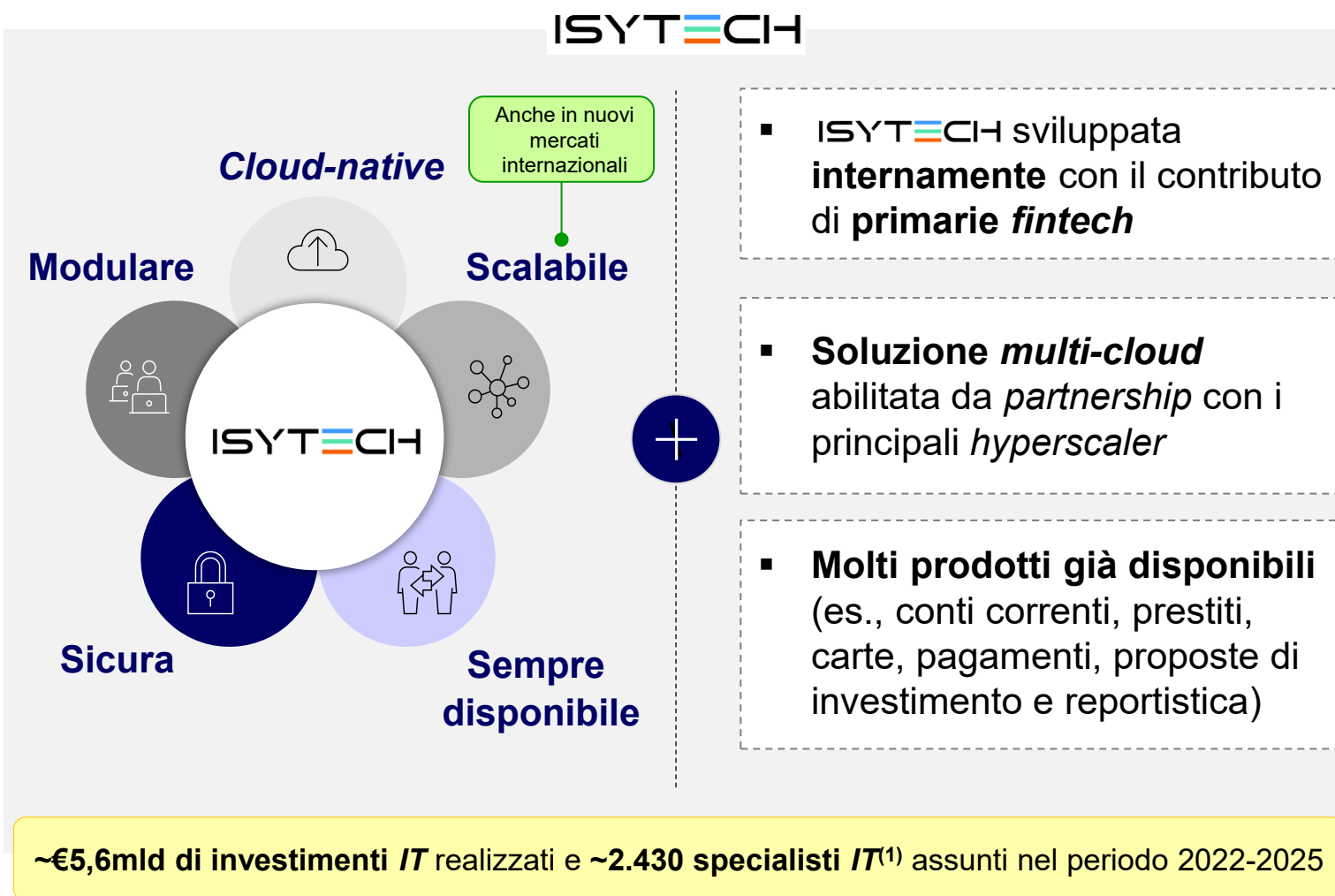
## Investimenti

2026-2029, € mld



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

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



... utilizzata con successo nel segmento **Retail** attraverso isybank

31.12.25

La nostra banca digitale isybank

>1.000.000

di clienti  
(78% under 35)



~313mln

di operazioni  
completate

~€2,9mld




di raccolta diretta

**C/I ratio già <30%**

(1) Inclusi i software engineer

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

ISYTCI

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

Decomissioning progressivo dei sistemi *legacy* in parallelo all'espansione di ISYTCI

+

Ottimizzazione delle attività di manutenzione legate al core banking system

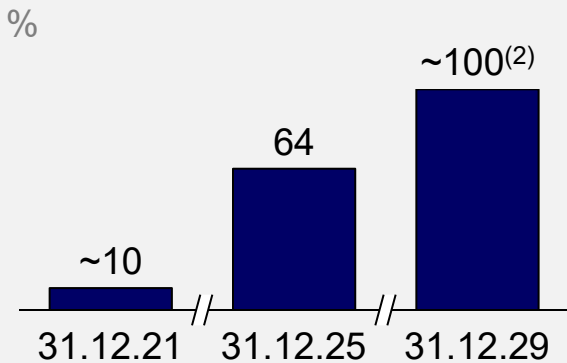
+

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

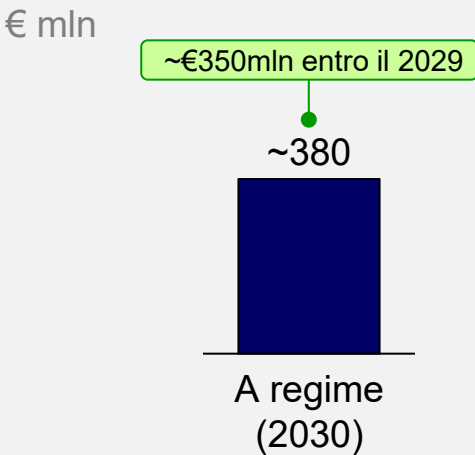
+

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

## Applicativi cloud-based









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



(1) Selezionati front-end in geografie chiave  
(2) Escludendo gli applicativi di mercato che richiedono tecnologie diverse o che sono in fase di dismissione  
(3) Includendo ~€280mln di benefici dall'uscita/riallocazione di 3.800 Persone

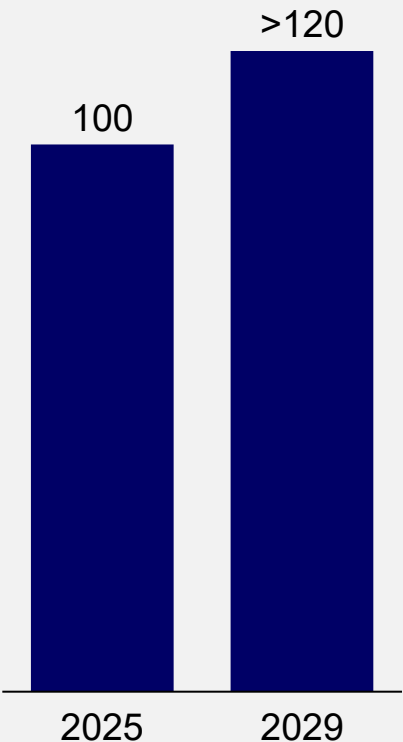
## 2. Evoluzione AI e Agentic AI per aumentare la produttività...

### Principali iniziative

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

### Aumento di produttività

Middle e back-office, indicizzato a 100



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

Filiale Digitale in sintesi

31.12.25



~2,3k

Gestori nella Filiale  
Digitale



~18mln

Contatti gestiti



~4-5mln

Contatti gestiti dal consulente  
virtuale, con accuratezza >90%



100%

Contatti umani supportati da  
GenAI Copilot

Principali iniziative

Centralizzazione e  
automazione del  
supporto alla  
clientela



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

Supporto alla  
clientela in tutti i  
"moments of  
truth"



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

Miglioramento della  
proattività  
commerciale  
mirata



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

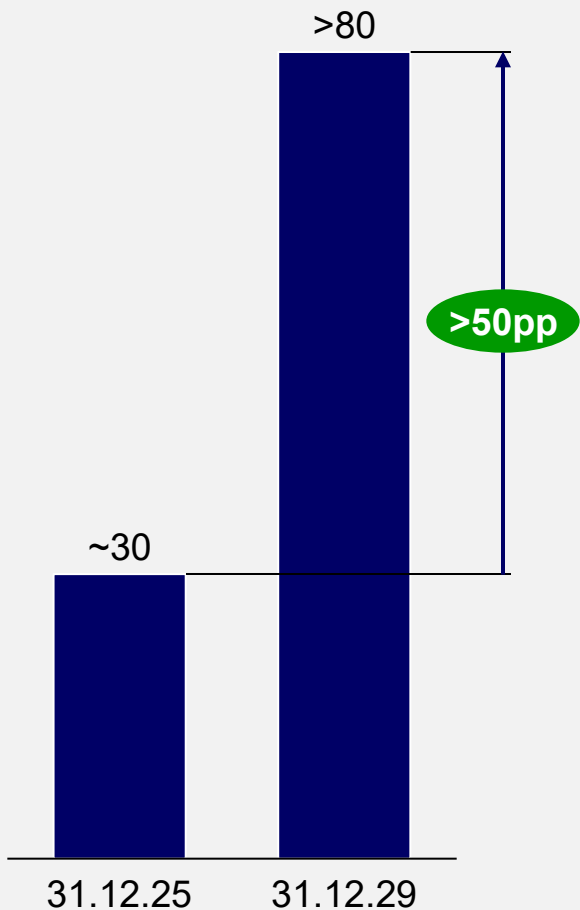
Migrazione a  
soluzioni *cloud-*  
*based*



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

Risoluzioni automatiche delle  
richieste della clientela

%



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

#### Elementi chiave del ricambio generazionale

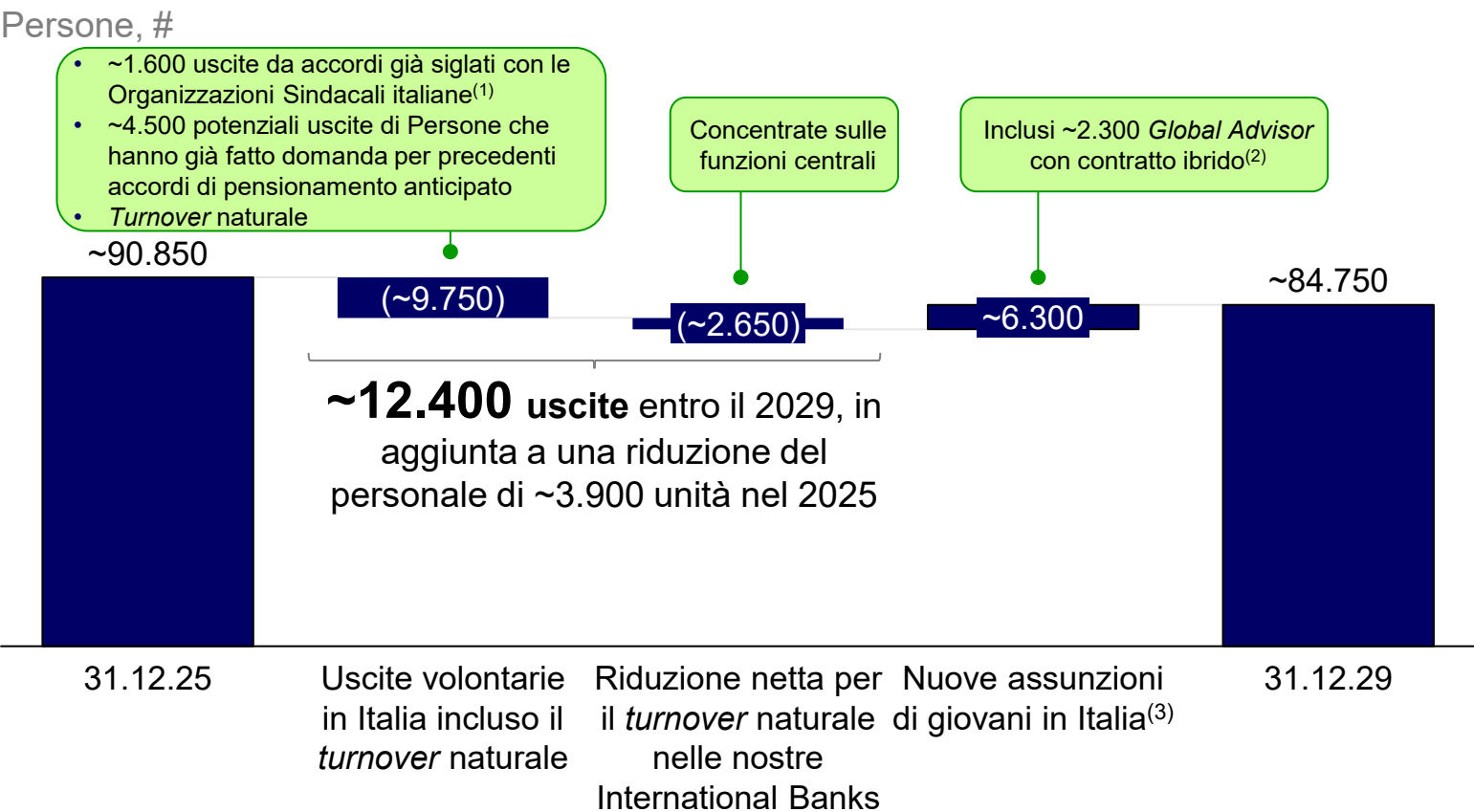
**Transizione verso il pensionamento**  


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

**Innovazione tecnologica e competenze**  


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

#### Evoluzione del personale



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

Nota: l'eventuale mancata quadrature dipende dagli arrotondamenti

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

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

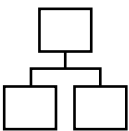
(3) In aggiunta a ~1.300 Persone già assunte nel 2025, principalmente come *Global Advisor*. Di cui ~2.200 da accordi già siglati con le Organizzazioni Sindacali italiane

(4) 2030



# 4. Insourcing strategico a scala

## Insourcing machine



### Nuova unità strategica

per il coordinamento e il monitoraggio dell'*insourcing*



### Modello di *scoring* degli *skill*

per identificare le competenze da internalizzare (es., orientamento al futuro, rilevanza strategica) considerando il costo opportunità specifico per il ruolo da internalizzare

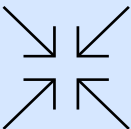


### Percorso di formazione dedicato

includendo riconversione/riqualificazione e *onboarding* dei nuovi assunti



## Esempi di competenze internalizzate



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

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

€ mln






~200

A regime  
(2029)

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

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

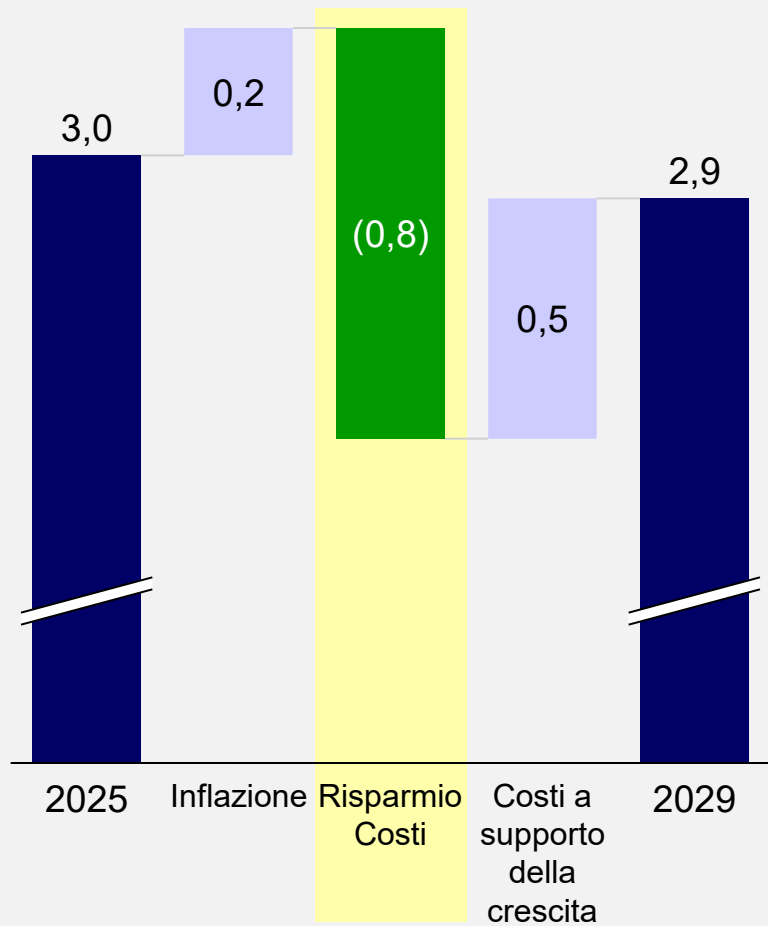
### Principali iniziative

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



### Costi amministrativi

€ mld



# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



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

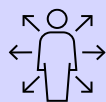


**Crescita dei Ricavi**  
sostenuta dalla *leadership* nel *Wealth*  
*Management, Protection & Advisory*



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

**1** *Network* di *Global*  
*Advisor* a scala



**2** Rafforzamento della  
*leadership* nel Private  
Banking



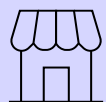
**3** Potenziamento delle  
fabbriche prodotto di  
proprietà esclusiva  
(*AM, Insurance*)



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



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



**6** Potenziamento del  
Credito al consumo



**7** isybank 2.0



**8** Crescita delle  
International Banks

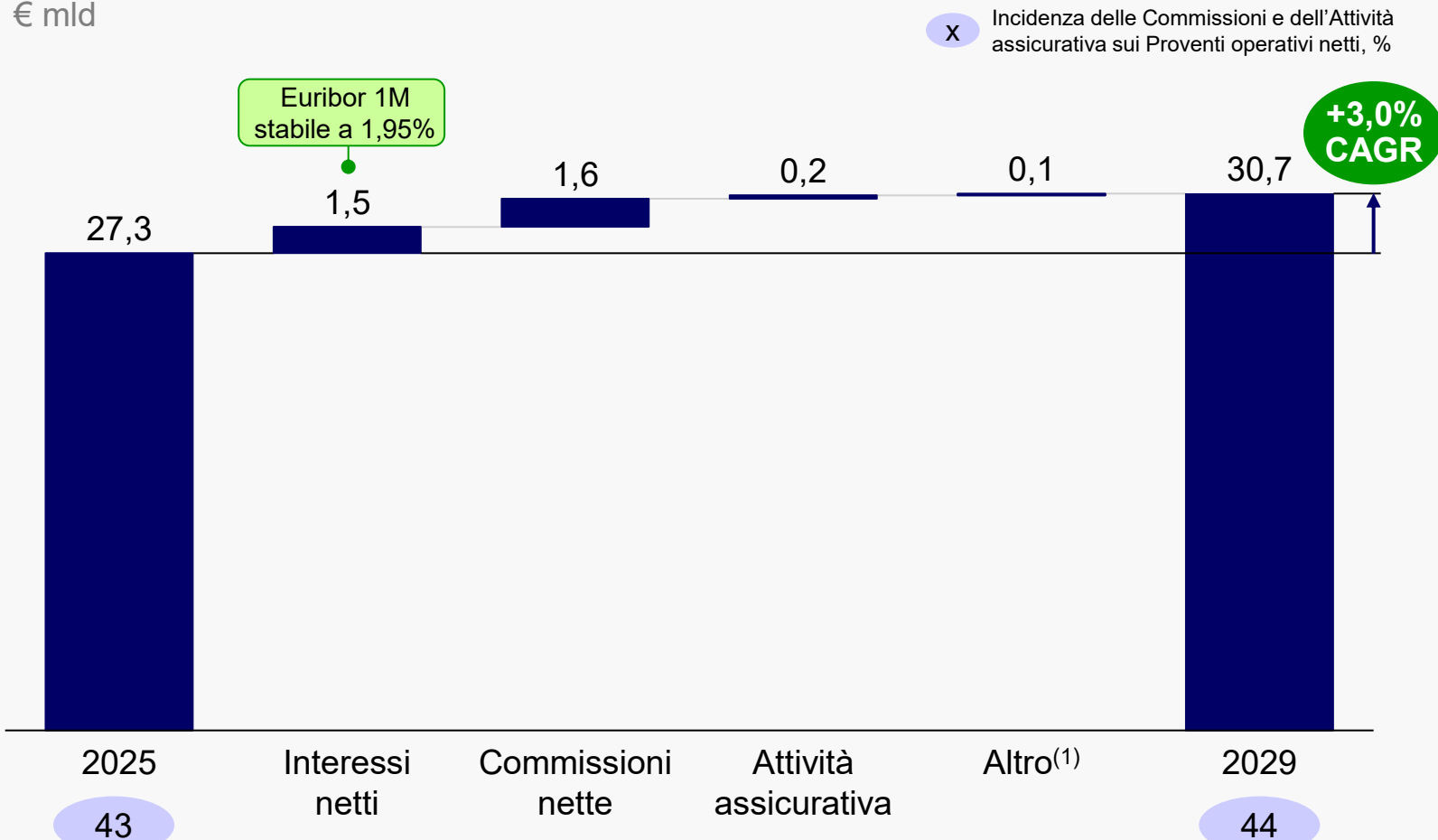


**+** Lancio di isywealth Europe

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

## Evoluzione dei Proventi operativi netti

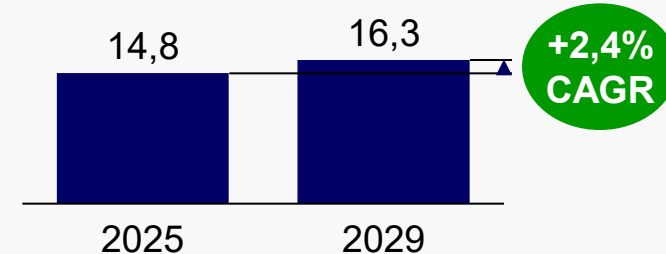
€ mld



**Significativo potenziale di crescita, facendo leva sulle sinergie di Gruppo**

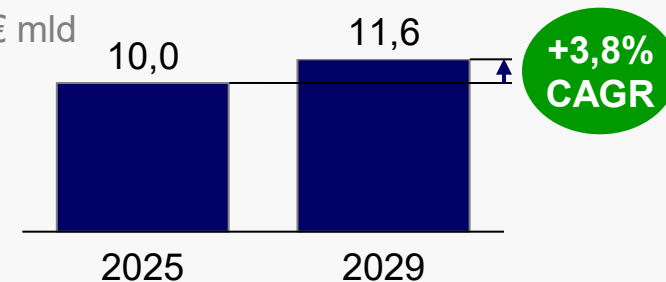
## Interessi netti

€ mld



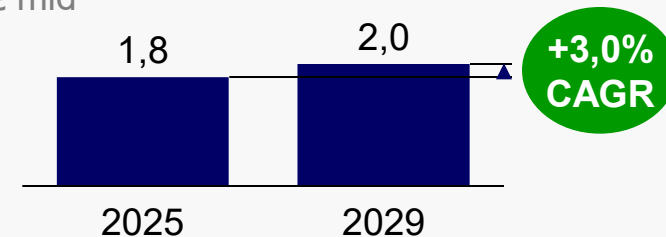
## Commissioni

€ mld



## Attività assicurativa

€ mld



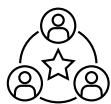
Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

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

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

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

31.12.25



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



**~1.850**

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



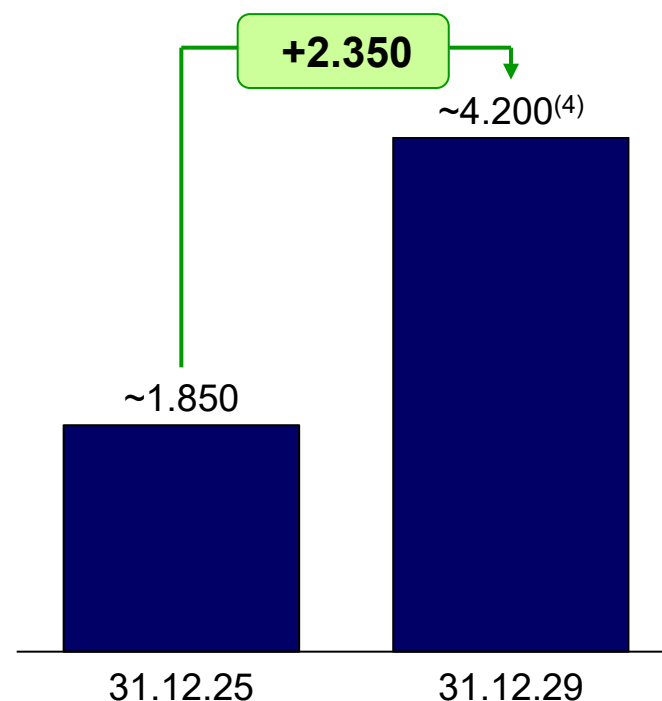
**€208mld**

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



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

*Global Advisor*, #



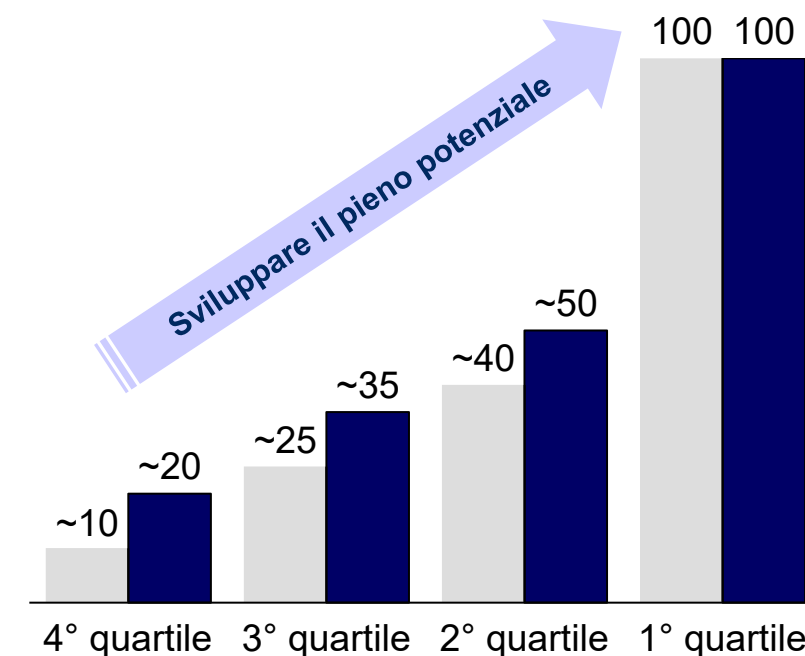
**Apertura di ~200 uffici per *Global Advisor* in aree  
ad alto potenziale non servite da filiali *Exclusive***



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

Ricavi per cliente *Exclusive*, indicizzato a 100

■ 2025 ■ 2029



**>€300mld di Ricavi aggiuntivi entro il 2029**

(1) Banca dei Territori

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

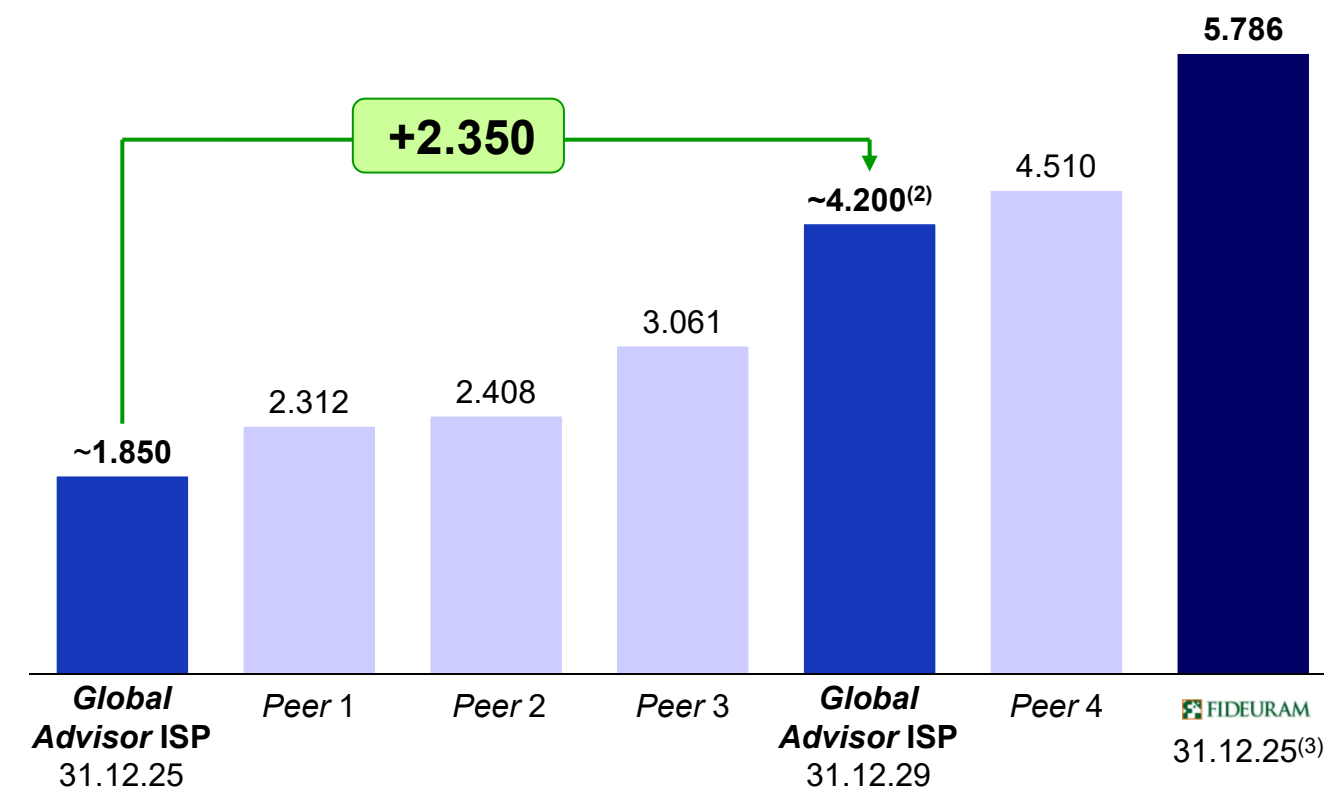
(3) Assunti con contratti part-time a tempo indeterminato e con formula di lavoro autonomo, per garantire una maggiore prossimità alla clientela, in particolare nel *Wealth Management & Protection*

(4) Includendo le riallocazioni interne

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

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

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



... supportati da strumenti tecnologici all'avanguardia

**Aladdin**  
by BlackRock

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



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



**Strumenti  
GenAI**

Strumenti *GenAI* potenziati, che interagiscono direttamente con la clientela

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

(2) Includendo le riallocazioni interne

(3) Includendo Fideuram Direct

## 2. Rafforzamento della *leadership* nel Private Banking

### Segmento di clientela *Private*

2025



# 1,2mln

Clienti *Private* in

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



# €429mld

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

### Principali iniziative

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



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

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



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

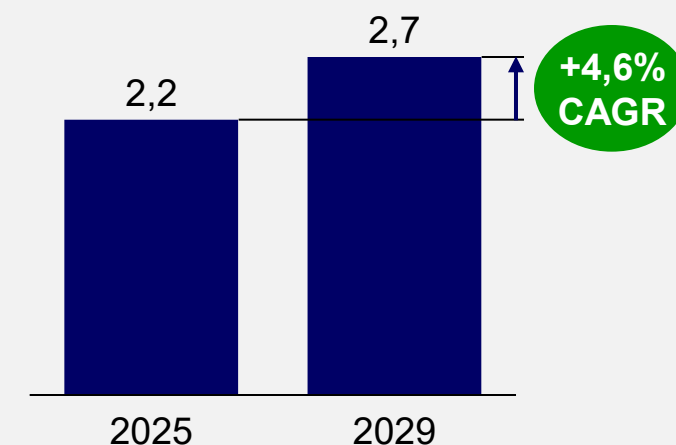
#### C. Sviluppo della presenza internazionale



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

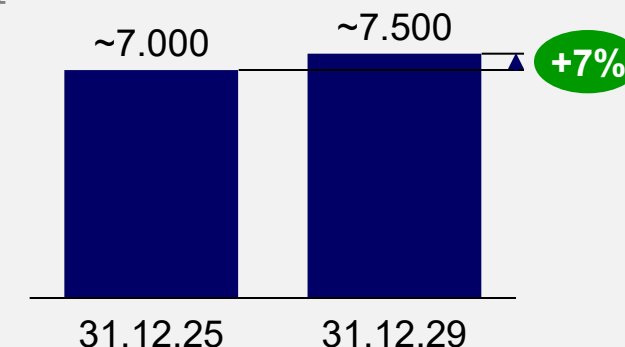
### Commissioni Divisione Private Banking

€ mld



### *Private Banker* e Consulenti finanziari

#



(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti



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

### Principali iniziative

#### Potenziamento dell'offerta di prodotti e servizi



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

#### Rafforzamento del network commerciale



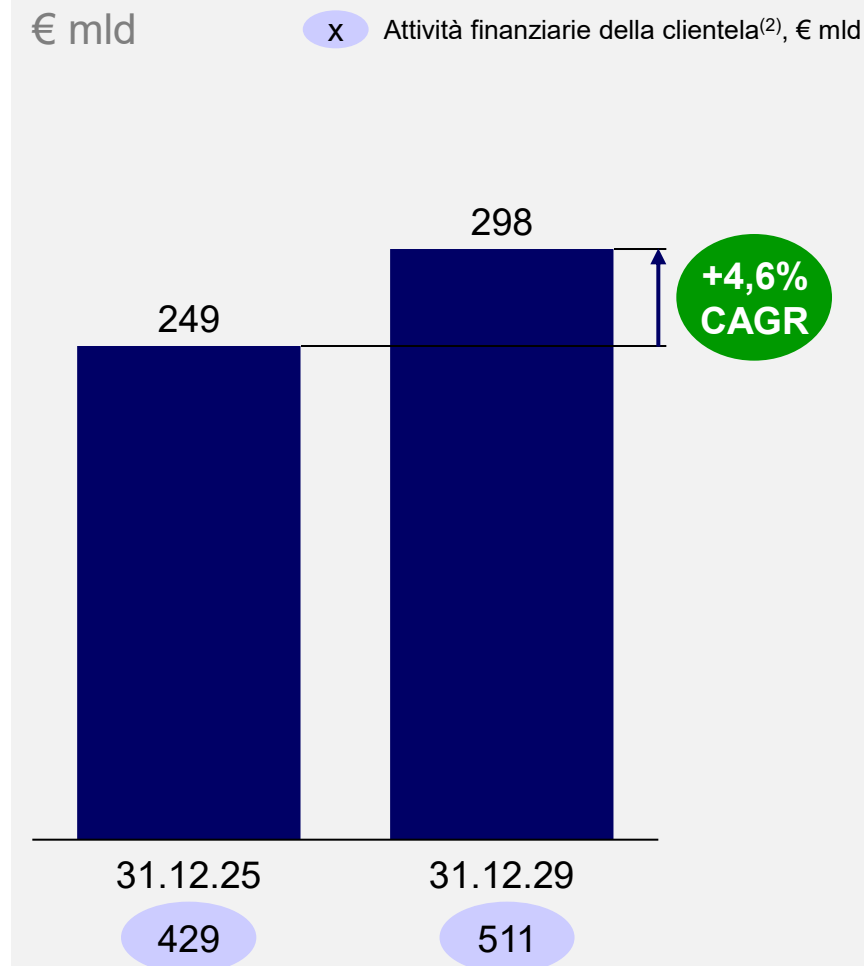
- Rafforzamento della **macchina di reclutamento** con *focus* su **grandi portafogli** e **giovani banker**, insieme a **formazione** dedicata per i *manager* di ISPB<sup>(3)</sup> per facilitare l'**acquisizione** e l'**integrazione** dei talenti
- Pieno sfruttamento delle **sinergie** tra le reti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

#### Ulteriore sviluppo dell'Investment Center



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

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



(1) Includendo prodotti di Risparmio gestito di terze parti

(2) Divisione Private Banking

(3) Intesa Sanpaolo Private Banking



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

### Principali iniziative

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

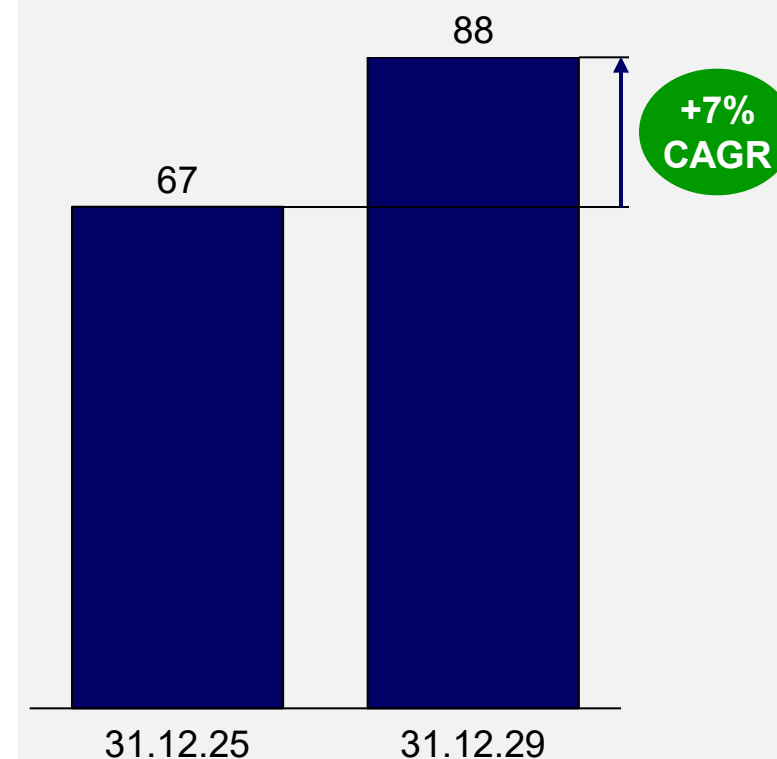


- Sviluppo di un modello di servizio di *Wealth Management & Protection* con **pianificazione patrimoniale *lifecycle*** basato sulla segmentazione della clientela, includendo:
  - Offerta di **protezione** potenziata (es., Casa e Famiglia, Salute e Infortuni), nonché **offerta finanziaria e di risparmio**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



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

€ mld, Divisione Private Banking



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



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

Presenza consolidata in mercati ad alto potenziale

Svizzera

REYL  
INTESA SANPAOLO

18  
75

Partecipazione detenuta al 40%

Lussemburgo

+alpien

INTESA SANPAOLO  
WEALTH MANAGEMENT

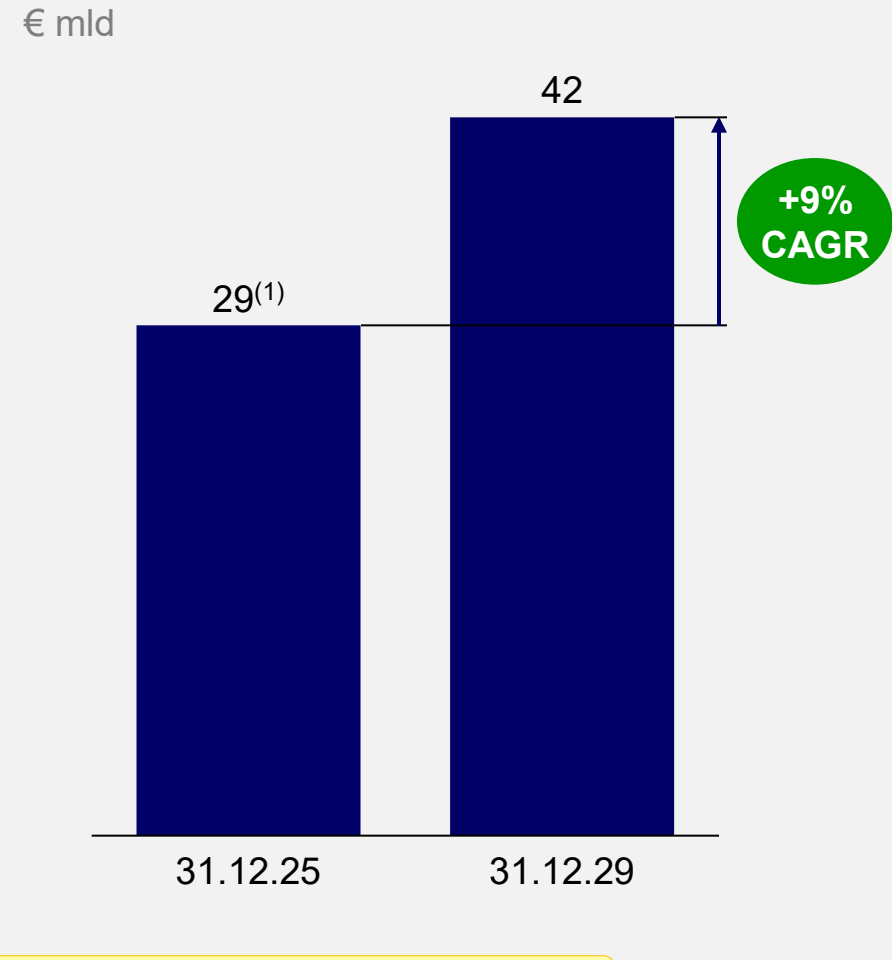
FIDEURAM  
DIRECT

Espansione in Belgio

Principali iniziative

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

Attività finanziarie della clientela internazionale Divisione Private Banking



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

Nota: l'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti  
(1) Non include 1875 Finance, partecipata al 40% da Reyl (€20,6mld di Attività finanziarie della clientela al 31.12.25)

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

#### Fabbriche prodotto di proprietà esclusiva

2025



## €494mld

Risparmio gestito  
(fabbriche prodotto ISP)



## €20mld

Premi assicurazione  
Vita



## €1,6mld

Premi assicurazione  
Danni

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

##### A. Asset management



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



Attività di Asset management

##### B. Life insurance



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



##### C. P&C insurance

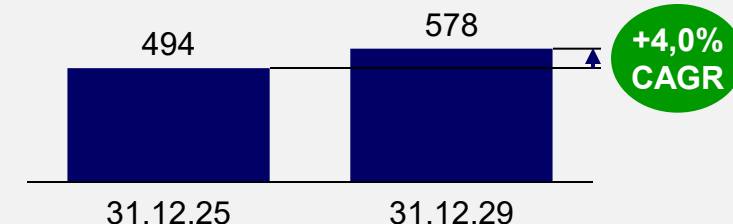


Estensione dell'**offerta Danni**  
a nuovi segmenti di clientela

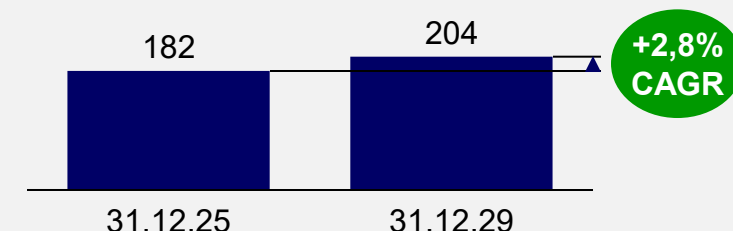


#### ... per sostenere la crescita

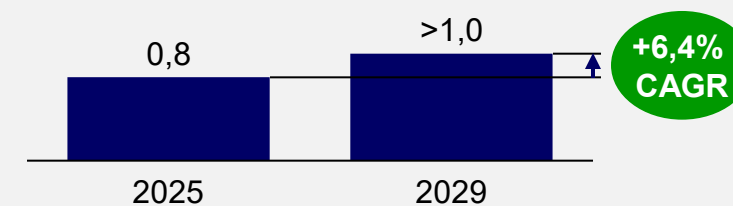
Risparmio gestito (fabbriche prodotto ISP), € mld



Riserve tecniche assicurazione Vita (AuM), € mld



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



(1) Commissioni + Attività assicurativa

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

## Principali iniziative

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



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

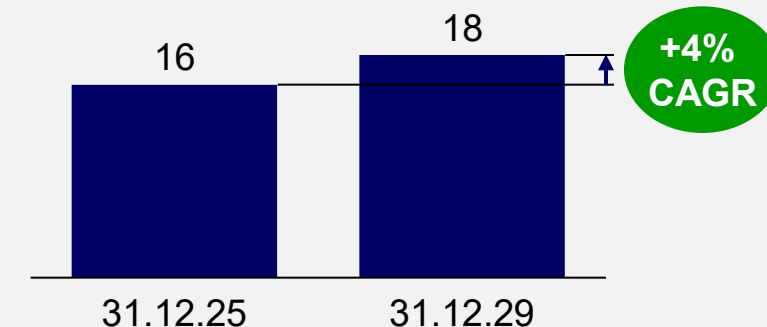
### Ulteriore espansione internazionale



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

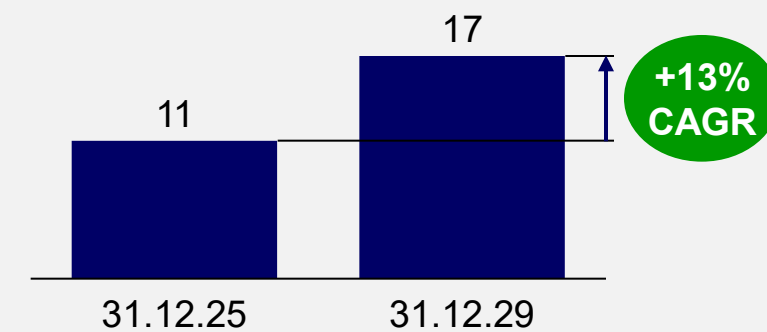
## Risparmio gestito in investimenti alternativi (Eurizon)

€ mld



## Risparmio gestito internazionale (Eurizon)

€ mld



(1) Banca dei Territori

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

### Principali iniziative

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



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

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

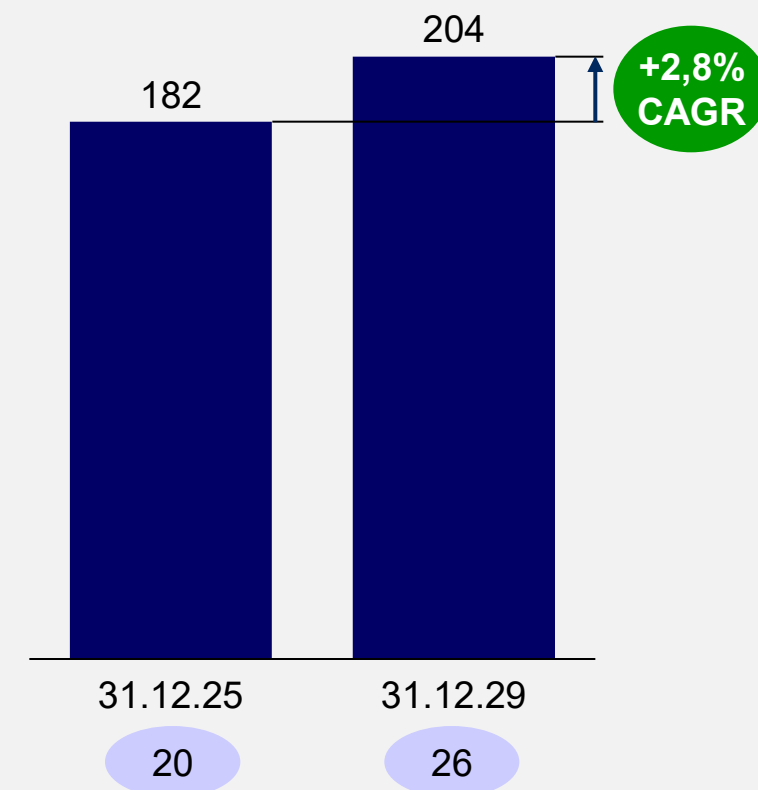


- Lancio dell'**offerta di prodotto** nelle principali geografie IBD<sup>(1)</sup>, con iniziative dedicate alla rete commerciale
- Sviluppo di **accordi con i fondi pensione**
- Revisione dell'offerta per **reti *non-captive* di piccole/medie dimensioni**

### Riserve tecniche assicurazione Vita

AuM, € mld

x Premi Vita, € mld



(1) Divisione International Banks

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

## Principali iniziative

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



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

### Rafforzamento prodotti Protection nel segmento Corporate/PMI



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

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

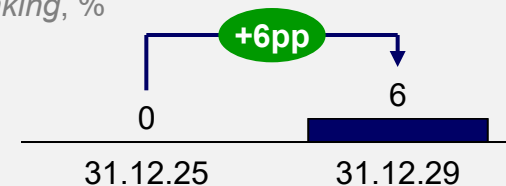


- Nuovi servizi a valore aggiunto** con una valutazione dinamica del rischio
- Integrazione di **soluzioni Life e Protection**
- Completamento di un'**esperienza omnicanale fluida**

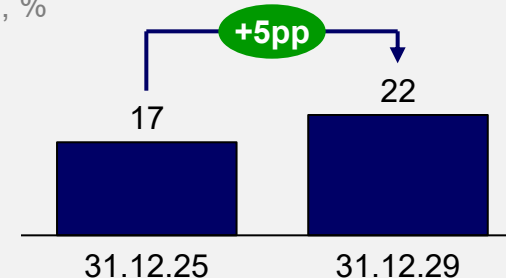
Piattaforma di consulenza Robo4Protection per aumentare la produttività

## Penetrazione prodotti ISP Danni non-motor

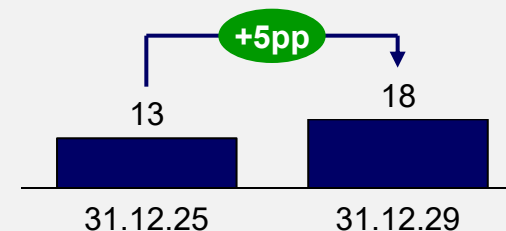
Clienti *Private Banking*, %



PMI, %



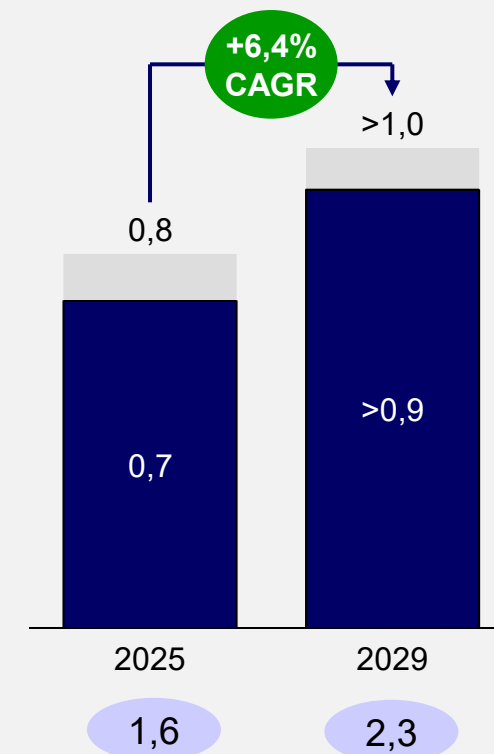
Individui BdT, %



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

€ mld

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



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

(1) Banca dei Territori  
(2) Contabilizzati in Commissioni e Attività assicurativa



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

### Clienti Corporate e Istituzionali

2025



~43k

~3,7k clienti  
Corporate<sup>(1)</sup>, ~2,6k  
Istituzionali e ~37k  
Top PMI



€124mld

Impieghi alla clientela  
IMI C&IB

### Principali iniziative

#### A. Potenziamento del business internazionale



- Rafforzamento delle **competenze di prodotto** (es., *project* e *infrastructure finance*) nelle geografie **core** (es., USA, Medio Oriente) a servizio della clientela **Corporate italiana e internazionale**
- Lancio di un modello di servizio dedicato per supportare le esigenze delle **PMI italiane** (facendo leva sulle sinergie con BdT<sup>(1)</sup>) **nei mercati esteri**
- Rafforzamento del **coverage della clientela Istituzionale** nelle **geografie chiave**

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



- Focus su **value chain ad alta crescita** (es., Spazio e Difesa, *Data center*, Salute, Transizione Climatica, *Blue Economy* e fondali marini) e su *franchise* della clientela Istituzionale tramite modelli di servizio innovativi
- Nuova piattaforma di analytics** per ottimizzare il *cross-selling* e il *pricing*

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



- Upgrade* della **piattaforma tecnologica**, includendo **partnership strategiche**
- Potenziamento dell'**offerta di prodotto** per clientela *Corporate* e Istituzionale
- Nuova offerta sui digital asset**

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



- Rafforzamento dell'**offerta prodotto** di *Transaction Banking* tramite la **nuova piattaforma digitale**
- Potenziamento del **nuovo modello di servizio digitale**
- Accelerazione del **go-to-market** tramite **partnership strategiche**

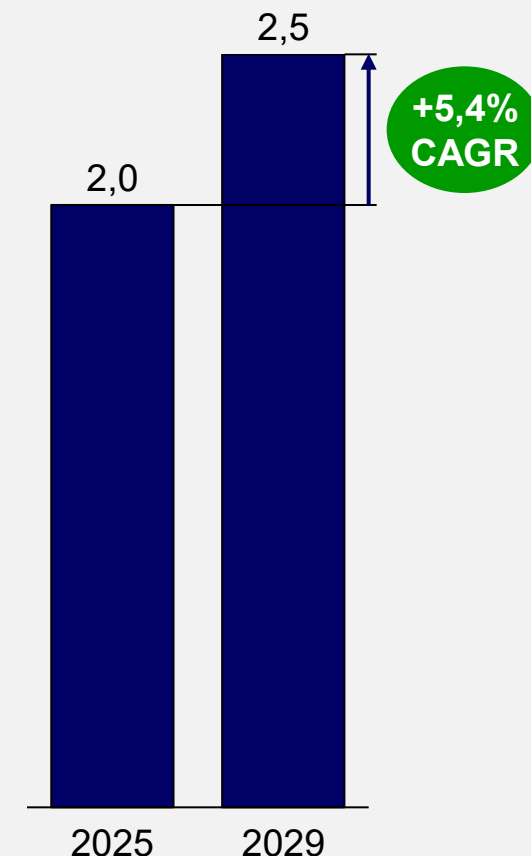
#### E. Lancio della piattaforma di Private Markets



- Ulteriore potenziamento dell'**offerta di Gruppo di asset alternativi di alta qualità** per la clientela, facendo leva sulle sinergie di Gruppo per *origination*, *structuring* e *distribution*
- Accelerazione dell'**origination capital light**
- Valorizzazione di **partnership strategiche** per offrire una piattaforma integrata

### Risultato netto IMI C&IB

€ mld



Realizzazione di piene sinergie con le altre Divisioni (es., BdT<sup>(2)</sup>, IBD<sup>(3)</sup>, Private Banking, Asset Management)

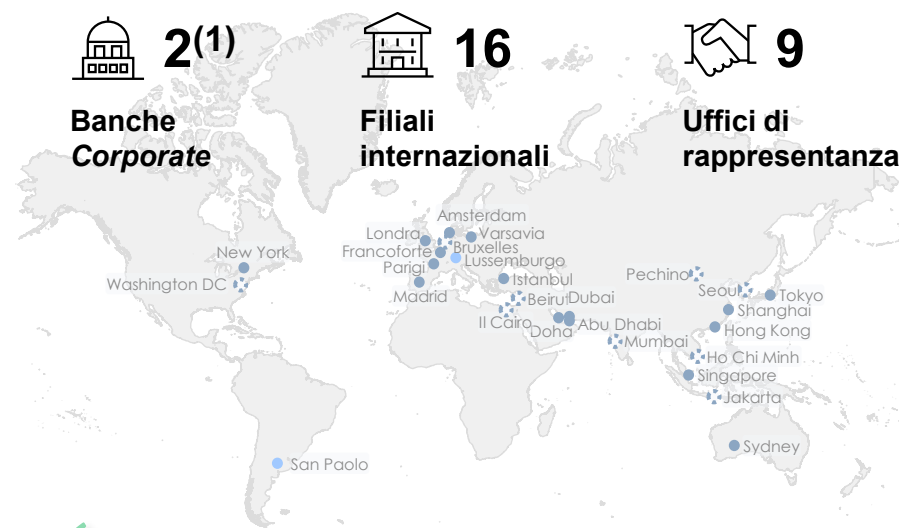
(1) Clienti *Global Corporate*  
(2) Banca dei Territori  
(3) Divisione International Banks

## 4A. Potenziamento del *business* internazionale

### Rete internazionale snella ed efficiente...

31.12.25

● Filiali internazionali ● Banche Corporate ● Uffici di rappresentanza



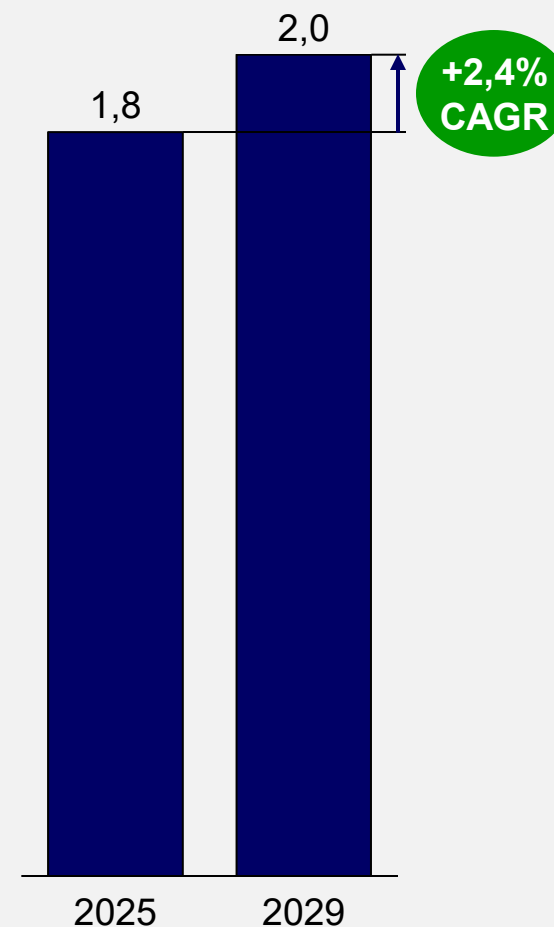
- ✓ **Attività con clienti internazionali ampliata**
- ✓ **Sforzi mirati e presenza in mercati ad alto potenziale** (es., USA, Medio Oriente), con conseguente semplificazione della rete
- ✓ **Competenze specialistiche di prodotto** dispiegate nei principali *hub* della rete (es., *Project Finance*)

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

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

### Ricavi da clienti internazionali

€ mld

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

(2) Banca dei Territori



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

### Principali iniziative

#### Maggiore focalizzazione su selezionate aree ad alta crescita



- Maggiore focalizzazione su selezionate **aree ad alta crescita** (es., Spazio e Difesa, *Data center*, Salute, Transizione Climatica, *Blue Economy* e fondali marini) attraverso:
  - **Team** congiunti di **coverage** e **prodotto** (es., *DCM* e *M&A*) per servire al meglio le esigenze più complesse della clientela, massimizzando il *cross-selling*
  - **Offerta distintiva** rivolta sia a **clienti Corporate** sia a **fornitori di capitale** (es., fondi di *PE*), in sinergia con BdT<sup>(1)</sup> per la clientela PMI

#### Rafforzamento del *franchise* sui clienti Istituzionali



- Rafforzamento del ***franchise*** sui **clienti Istituzionali** in selezionati segmenti (es., assicurazioni, *sovereign wealth fund*, *family office*, operatori del *private capital*) e geografie (es., USA, Medio Oriente e UE) attraverso:
  - **Coverage specialistico rafforzato** (es., competenze dedicate per assicurazioni, *sovereign wealth fund* e *family office*)
  - Offerta distintiva su **derivati** (es., *FX*) e **prodotti ad alto valore aggiunto** (es., *DCM*, soluzioni di *private capital*)

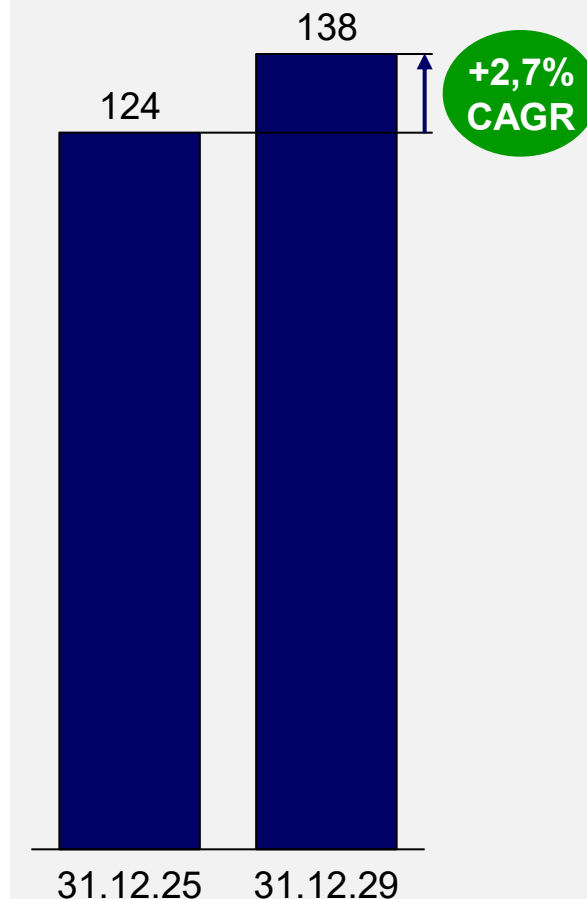
#### Aumento della generazione di valore dai clienti



- Realizzazione di una **nuova piattaforma basata su *analytics*** per aumentare l'**EVA**<sup>(2)</sup> per cliente, ottimizzando il *cross-selling* e il *pricing*, facendo leva anche su nuovi processi commerciali
- Ulteriore rafforzamento dell'***origination capital light***

### Impieghi alla clientela IMI C&IB

€ mld



(1) Banca dei Territori  
(2) Economic Value Added

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

### Principali iniziative

#### Revisione della piattaforma tecnologica



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

#### Rafforzamento del modello di *coverage*



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

#### Upgrade dell'offerta prodotto



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

#### Digital asset a scala

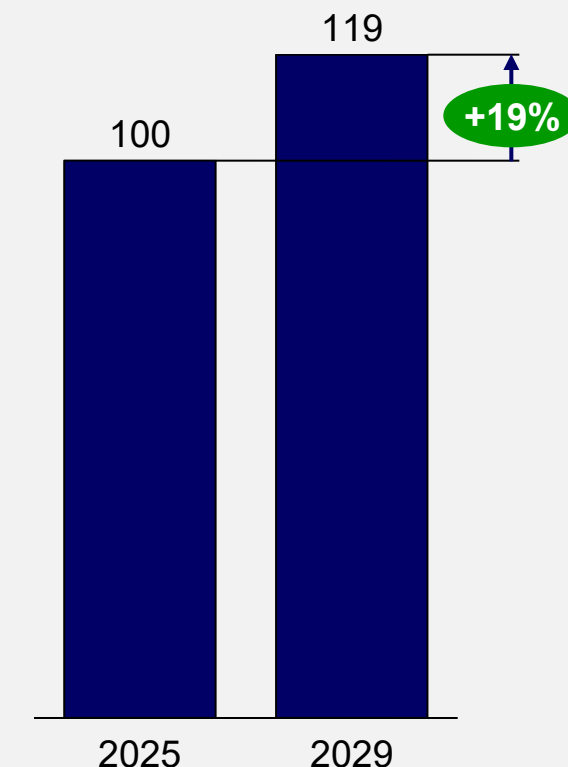


- Lancio di una nuova **offerta sui digital asset** a livello di Gruppo:
  - **Casi d'uso basati su *stablecoin***
  - Accesso della clientela ad **asset tokenizzati** (es., obbligazioni, fondi)
  - **Soluzioni basate su *crypto*** solo per *Corporate* e clienti Istituzionali (es., *brokerage, custody*)



### Ricavi dei clienti *Global Markets*

Indicizzato al 2025



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

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

## Principali iniziative

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



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

### Innovazione del modello operativo



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

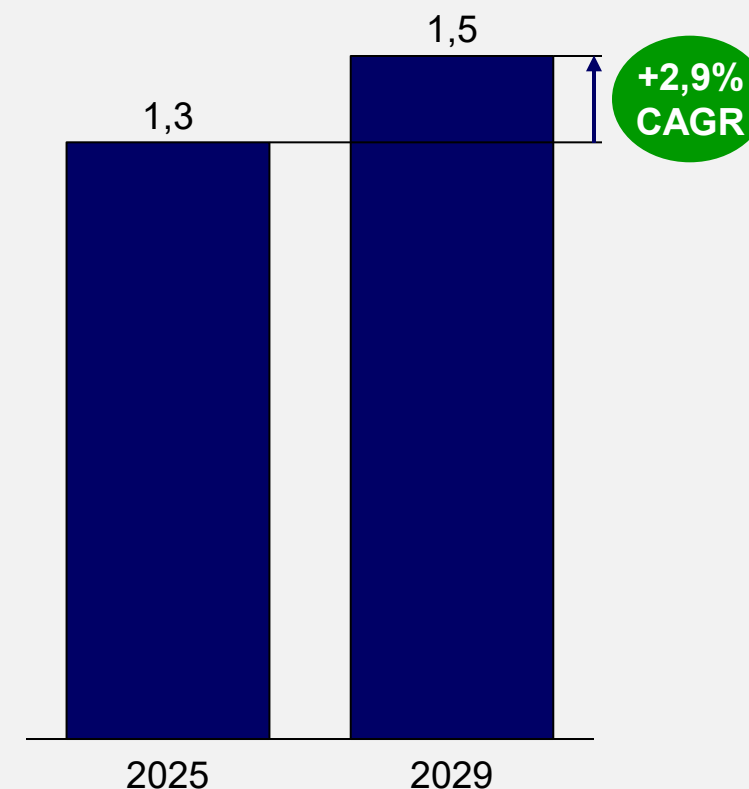
### Creazione di partnership strategiche



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

## Commissioni IMI C&IB

€ mld

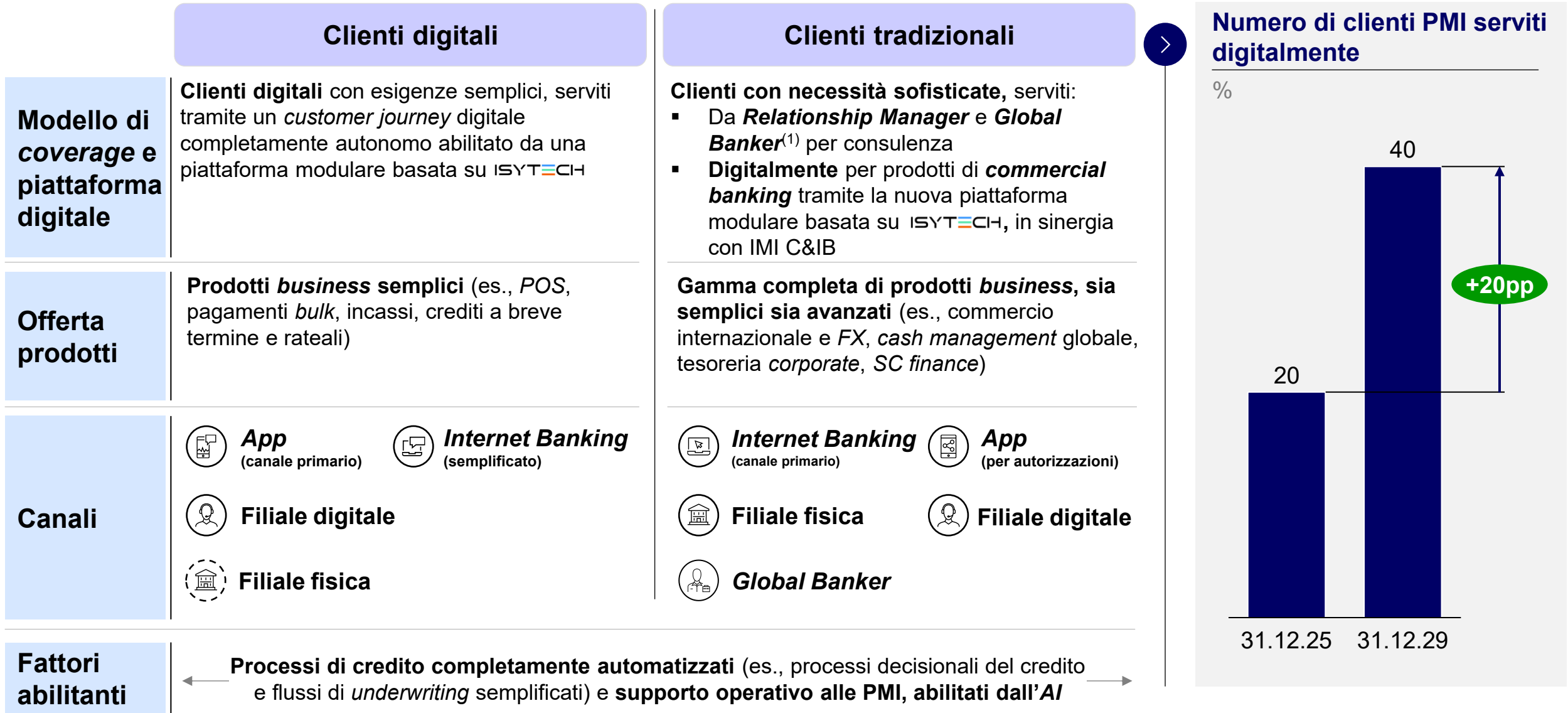


(1) Piattaforma di Commercial banking digitale abilitata da ISYTECH

(2) Banca dei Territori

(3) Divisione International Banks

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



(1) Con contratti ibridi

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

### Principali iniziative

#### Offerta dedicata alla crescita internazionale



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

#### Rafforzamento del modello di coverage consulenziale



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

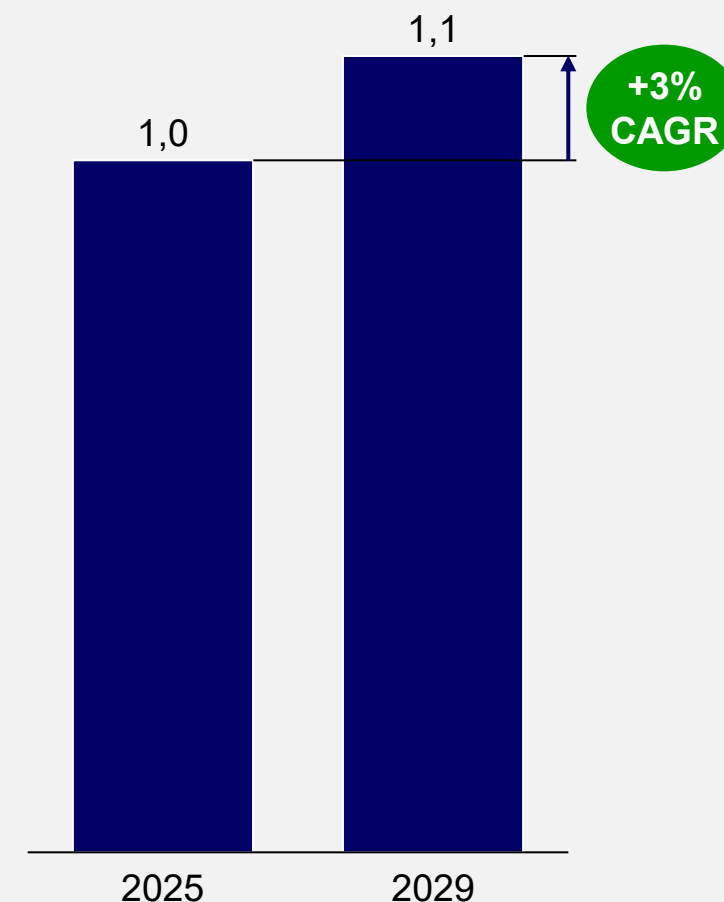
#### Potenziamento degli strumenti capital light



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

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

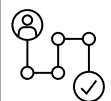
€ mld



(1) Banca dei Territori, inclusi i clienti Agribusiness

## 6. Potenziamento del Credito al consumo

### Capacità distintive...



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



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



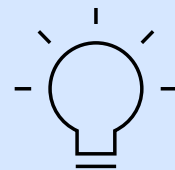
**Offerta digitale omnicanale** e automazione delle attività di *middle* e *back-office*, abilitate dalla piattaforma **ISYTECH**

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

**Offerta di prestiti personali**



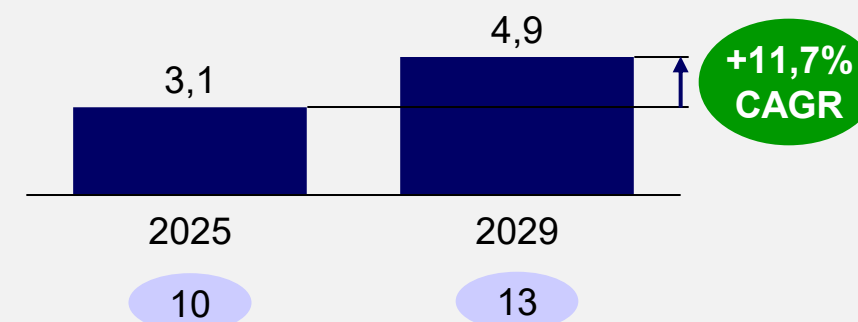
**Soluzioni di cessione del quinto**



### Nuove erogazioni di prestiti personali

€ mld, annui

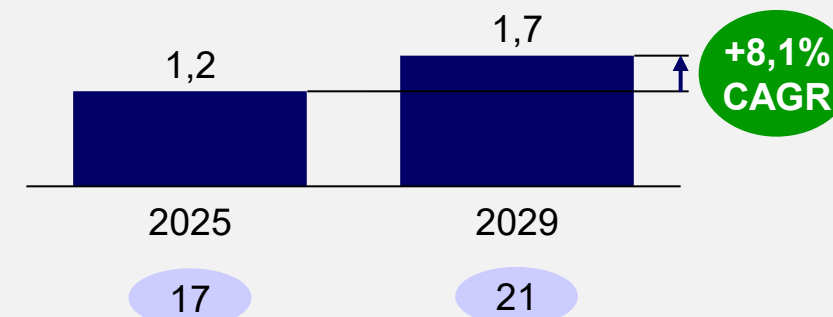
% Quota di mercato su nuove erogazioni, %



### Nuove erogazioni di cessioni del quinto

€ mld, annui

% Quota di mercato su nuove erogazioni, %



**~€150mln di ricavi aggiuntivi entro il 2029**

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





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

### isysbank 2.0

#### Sviluppo del pieno potenziale dei clienti

isysbank



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

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



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

#### Rafforzamento della macchina di acquisizione clienti

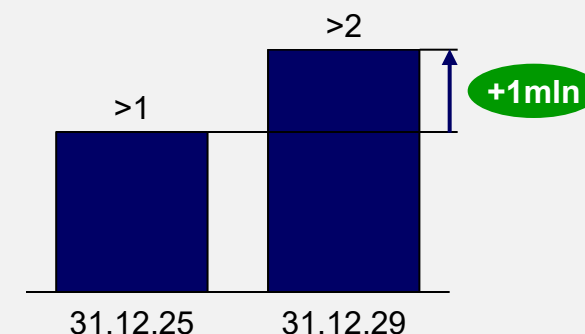


- Potenziamento della **macchina di acquisizione clienti**, ampliando l'**offerta di prodotti di pagamento e credito**
- Espansione selettiva verso prodotti "**beyond banking**" (es., servizi di viaggio digitali) per garantire un **modello di servizio a 360 gradi** per i clienti



### Clienti isysbank

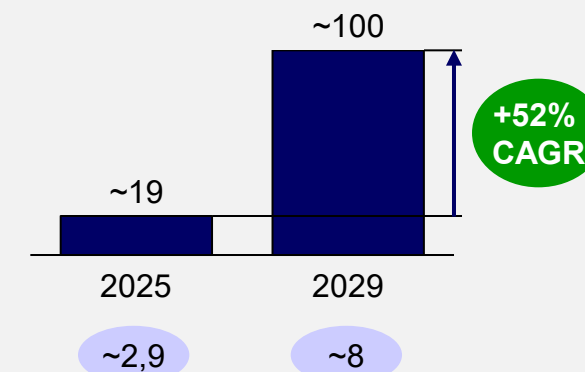
mln



### Risultato netto isysbank

€ mln

x Attività finanziarie della clientela isysbank, € mld

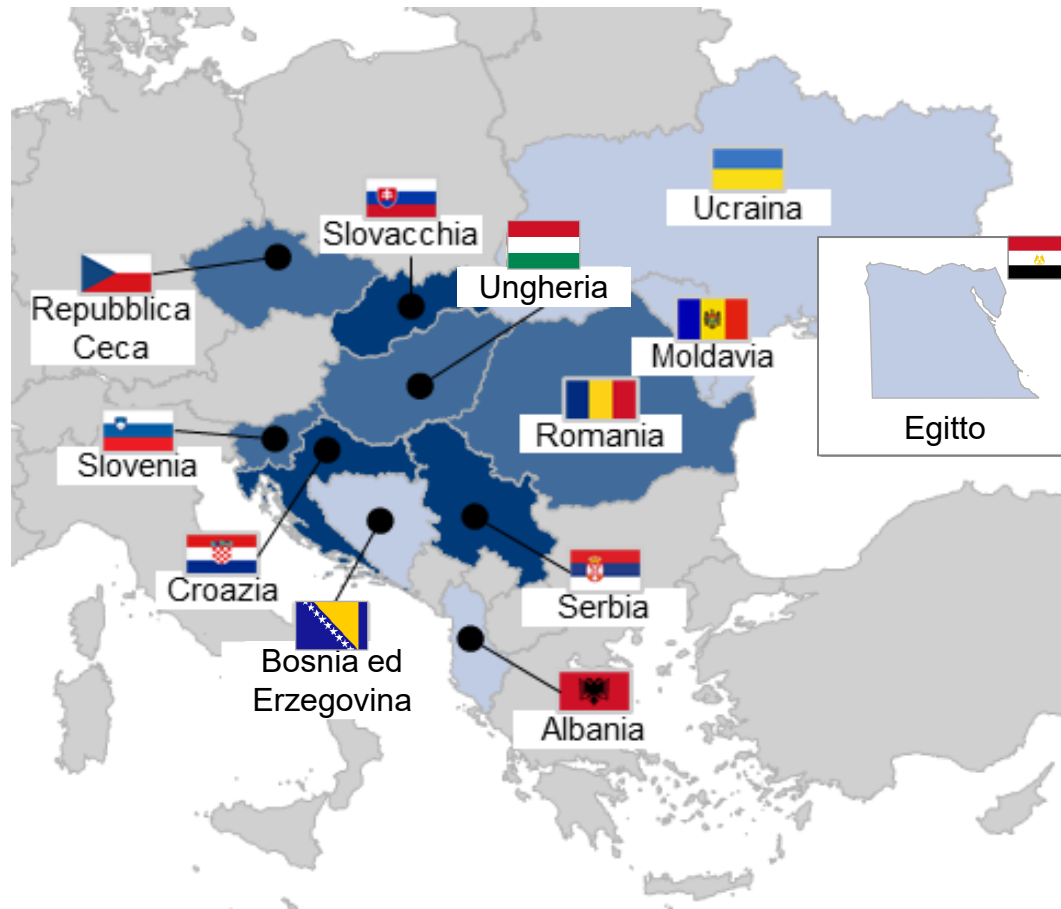


Funzionalità digitali ineguagliabili, con il "tocco umano" della Filiale Digitale ISP



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

### Presenza strategica internazionale



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



### Strategia di crescita



#### Consolidamento della *leadership*

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



#### Crescita significativa

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



#### Acquisizione di clienti

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

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

(1) Croazia, Ungheria, Serbia e Slovacchia

(2) Banca dei Territori

## 8. Forte crescita del Risultato netto IBD

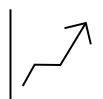
### IBD<sup>(1)</sup> in sintesi

31.12.25



# 12

Paesi con  
~900 filiali



# +14%

Crescita del *business*  
commissionale  
2025 vs 2024



# 43,4%

Cost/Income ratio

### Principali iniziative

#### A. Evoluzione del modello di business



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

#### B. Nuovo network di consulenza "Fideuram-style"



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

#### C. Focus sulle competenze digitali



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

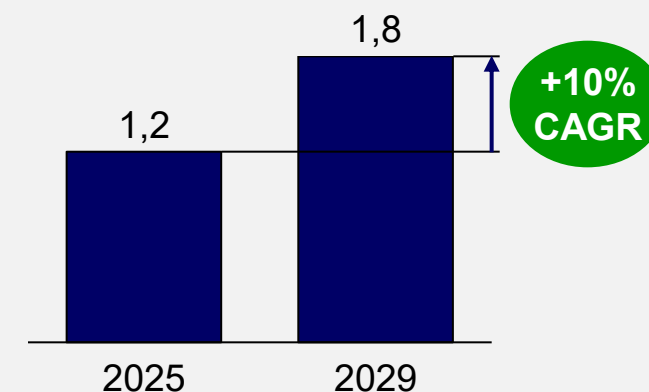
#### D. Macchina di acquisizione clienti di nuova generazione



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

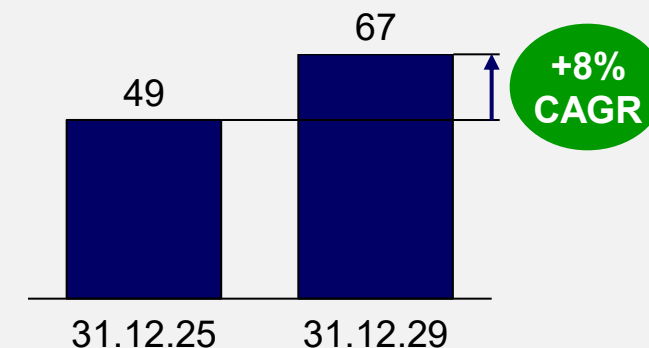
### Risultato netto IBD<sup>(1)</sup>

€ mld



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

€ mld



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

## Principali iniziative

### Evoluzione del servizio di consulenza



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

**Aladdin**  
by BlackRock

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



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

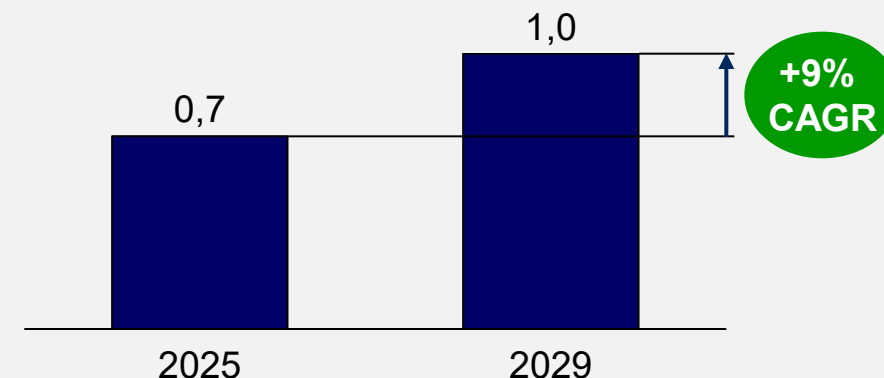
**EURIZON**  
ASSET MANAGEMENT

**INTESA SANPAOLO**  
ASSICURAZIONI

**IMI** | CORPORATE & INVESTMENT BANKING

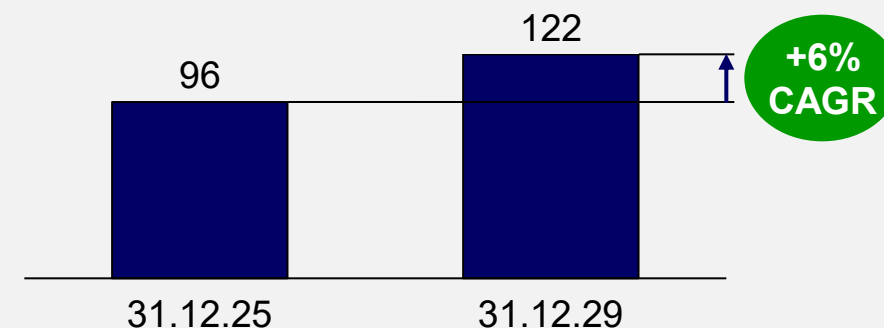
## Commissioni IBD<sup>(1)</sup>

€ mln



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

€ mld



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

### Principali iniziative

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



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



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

#

Di cui ~30% attuali dipendenti riconvertiti e riqualificati

~1.200

31.12.29

(1) Divisione International Banks

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

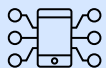
## Principali iniziative

### C. Focus sulle competenze digitali

10101  
01010  
10101

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

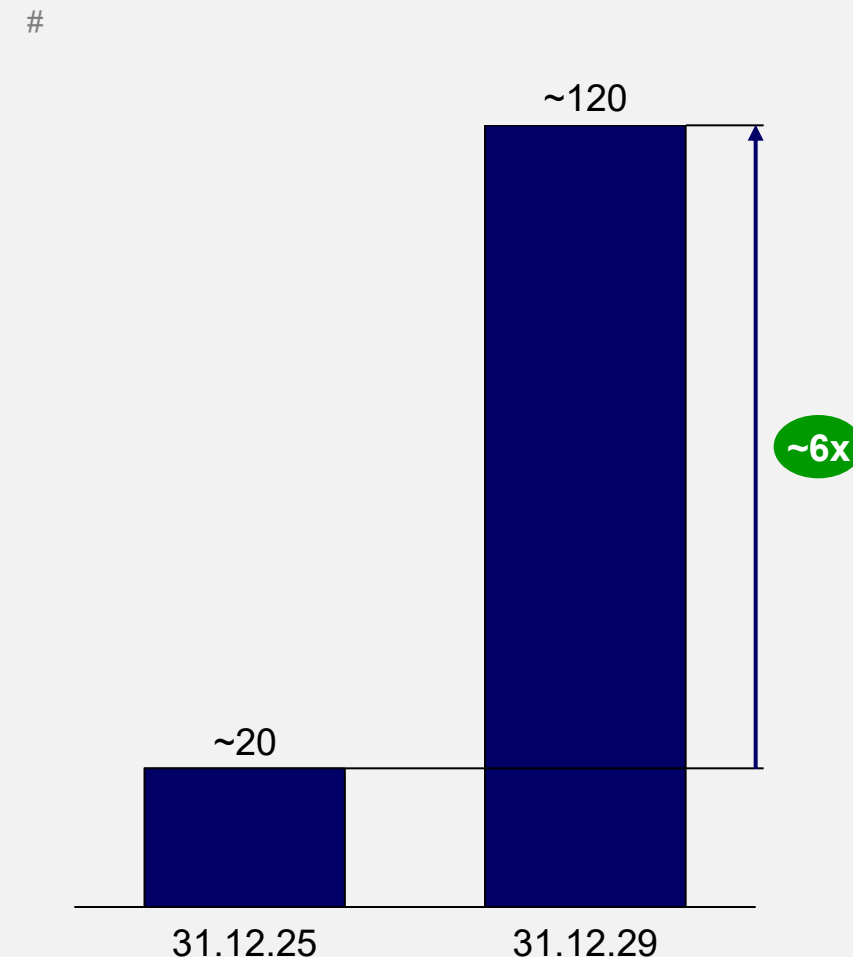
### D. Macchina di acquisizione clienti di nuova generazione



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



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



Adozione delle funzioni ISYTECH

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

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

### Leadership nel Wealth Management

Leader europeo nel **Wealth Management**:

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

### Tecnologia state-of-the-art

Significativi **investimenti in tecnologia** già effettuati:

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

### Presenza internazionale significativa

**Presenza internazionale** nei principali **Paesi europei<sup>(1)</sup>** tramite:

- **Filiali internazionali** di ISP, con >€20mld di prestiti<sup>(2)</sup> a clienti **Corporate**
- **Wealth Management**, con ~€4mld di Risparmio gestito in **EURIZON ASSET MANAGEMENT**



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

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



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

### Mass market/Affluent

Focus su prodotti semplici

### Private

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

### Corporate

Servizi *CIB* e offerta *cross-Divisioni* per imprese e imprenditori

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

### Digitale

**isybank** **FIDEURAM DIRECT**  
Powered by **ISYTECH**

### Consulenti finanziari

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

### Filiali

**Filiali internazionali** di ISP (Francoforte, Madrid, Parigi)

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

(1) Francia, Germania e Spagna

(2) Inclusive le linee di credito *committed*



# isywealth Europe *journey*: da *incumbent* in Italia a *challenger* nei principali Paesi europei

## Prima fase: 2026-2027

### Governance e set-up





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


### Modello di business



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

## Seconda fase: 2027 e oltre

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

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

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

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

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

Le nostre Persone sono la risorsa più importante



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



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



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

## Iniziative

**1 Azzeramento delle Sofferenze**



**2 Gestione attiva del portafoglio crediti**



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



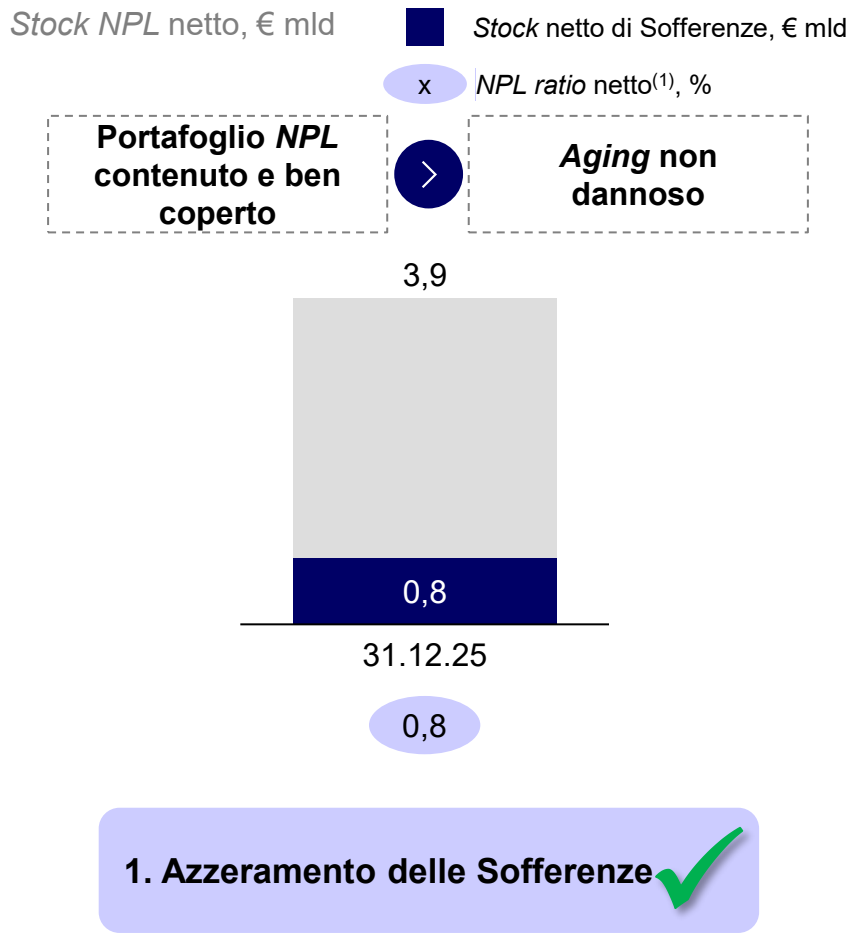
**4 Gestione olistica di tutti i rischi**



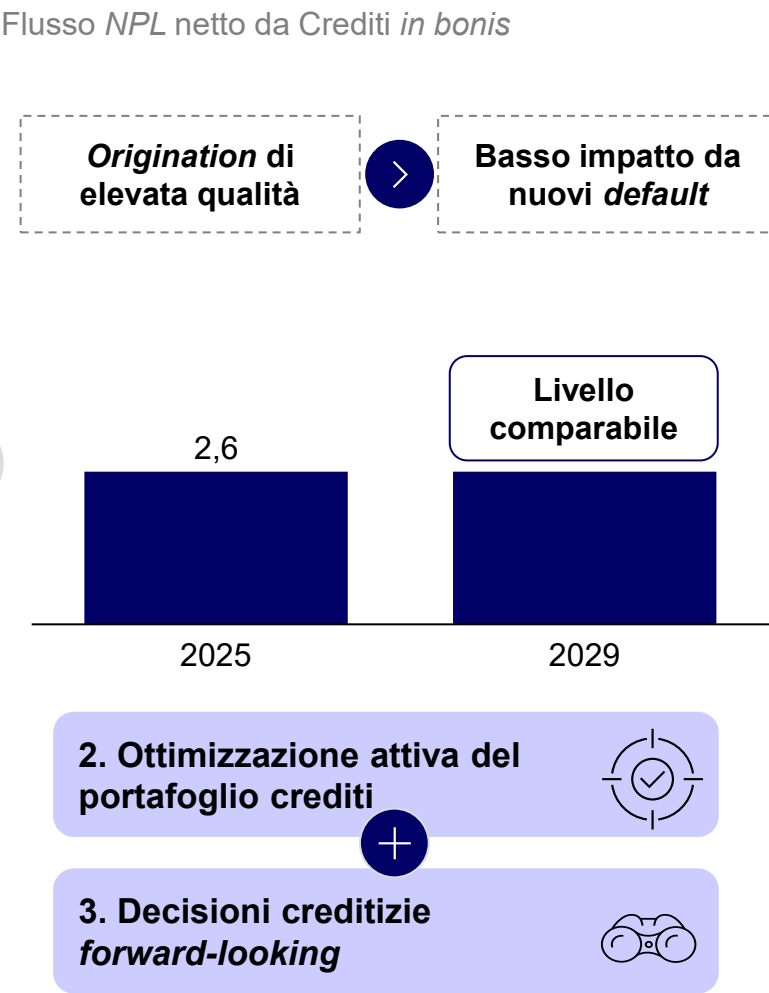


# Status di Banca Zero-NPL rafforzato anche grazie a una gestione proattiva del rischio

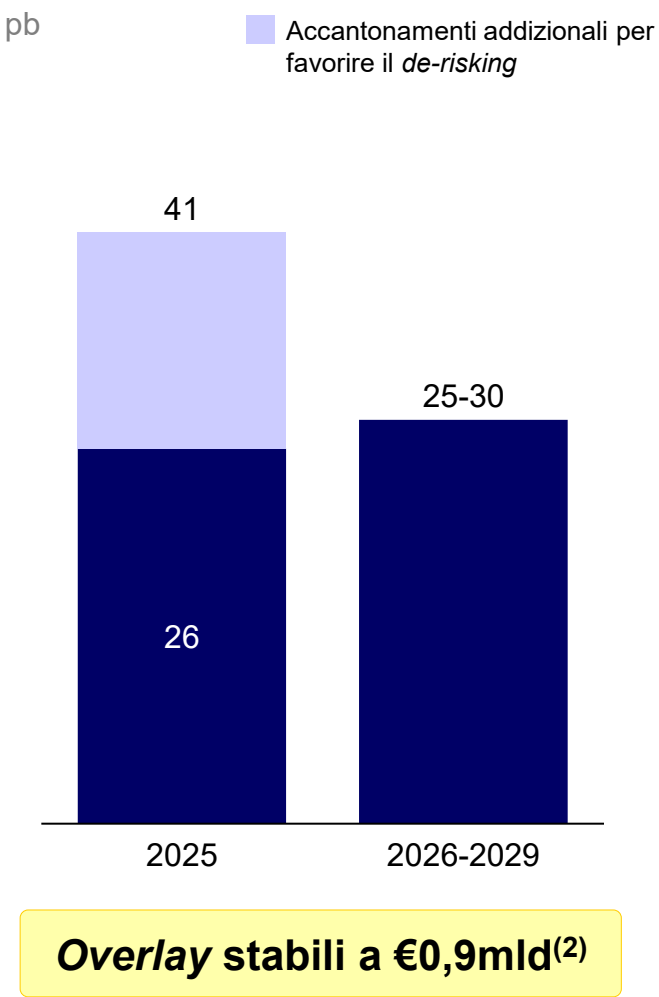
## Lo status di Banca Zero-NPL...



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



## ... determina un Costo del rischio strutturalmente basso



(1) Secondo la definizione EBA  
(2) In tutto l'orizzonte del Piano di Impresa

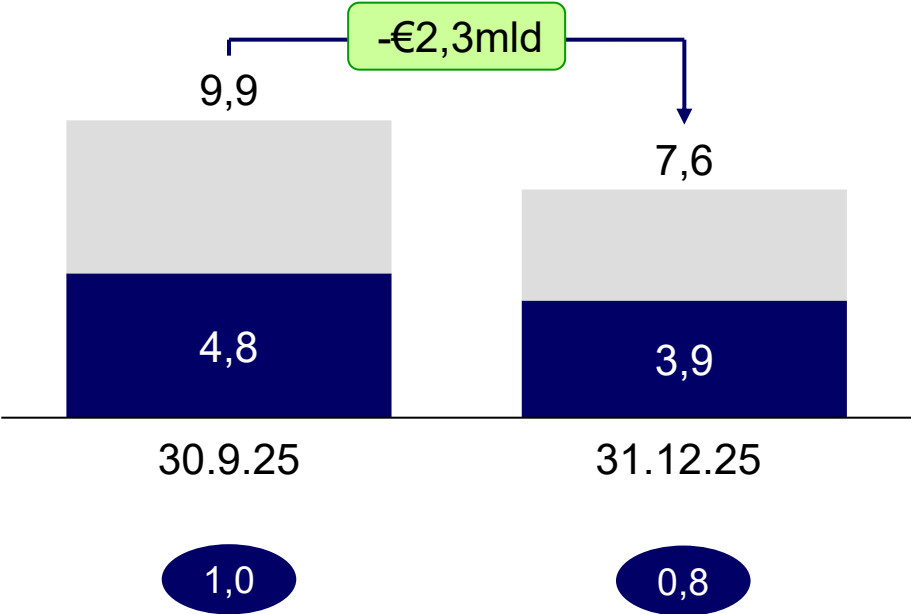
# 1. Crediti deteriorati ridotti di €2,3mld nel 4trim.25, con Sofferenze quasi azzerate

## Evoluzione dei Crediti deteriorati

Stock, € mld

Crediti deteriorati netti, € mld

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

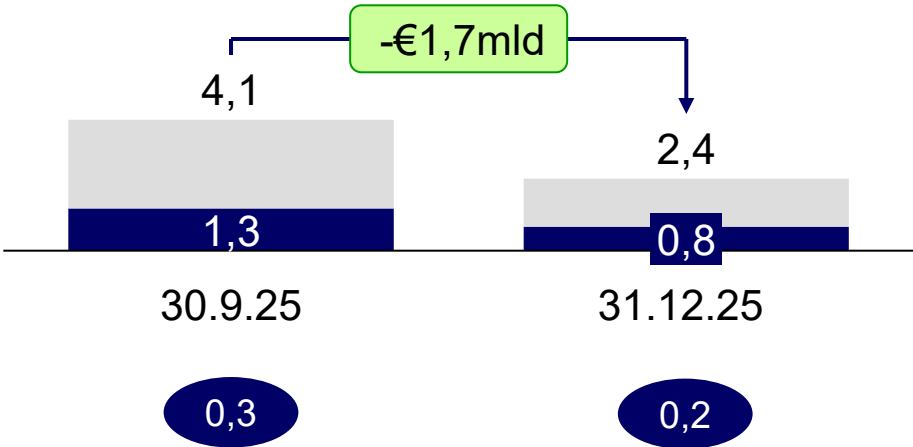


## Evoluzione delle Sofferenze

Stock, € mld

Sofferenze nette, € mld

Bad loans ratio<sup>(1)</sup> netto, %



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

(1) Secondo la definizione EBA

## 2. Gestione attiva del portafoglio crediti

### Principali iniziative

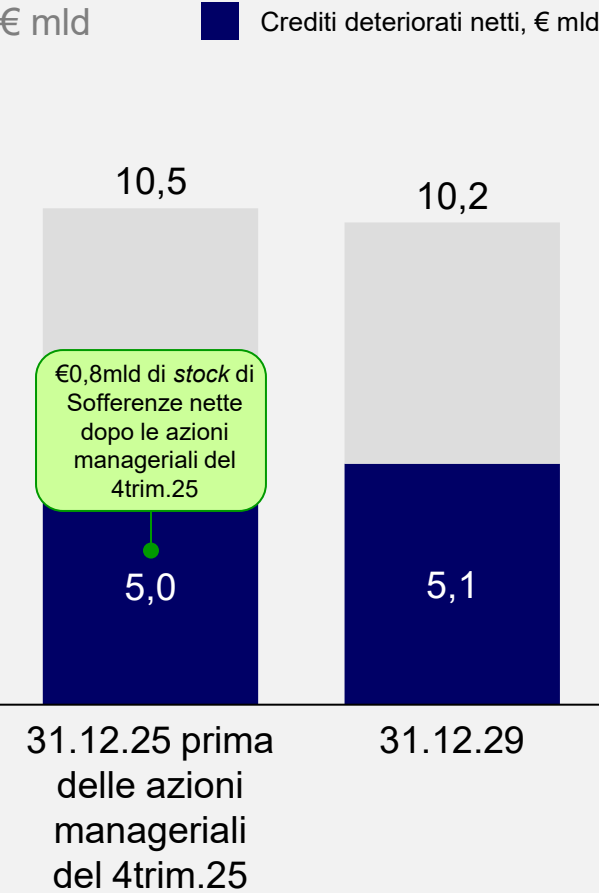
### Gestione attiva del portafoglio crediti



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



### Stock di crediti deteriorati



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

(1) Secondo la definizione EBA

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

#### Principali iniziative

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



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

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



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

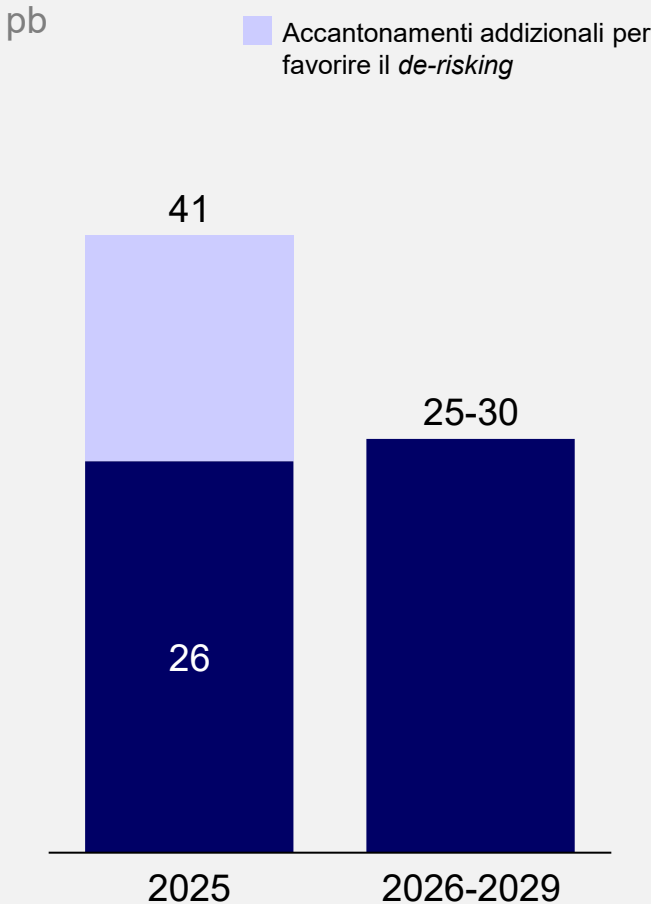
##### Sviluppo di competenze tematiche



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



#### Costo del rischio



# 4. Gestione olistica di tutti i rischi

## Principali iniziative

Ulteriore potenziamento del framework di controllo e gestione del rischio



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

Focus sui rischi emergenti



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

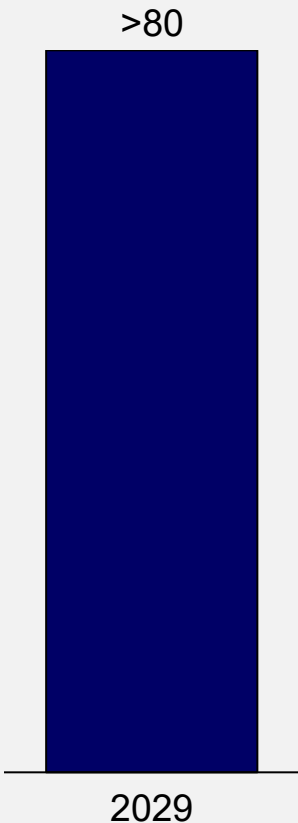
Cultura della sicurezza e del rischio rafforzata



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

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

#

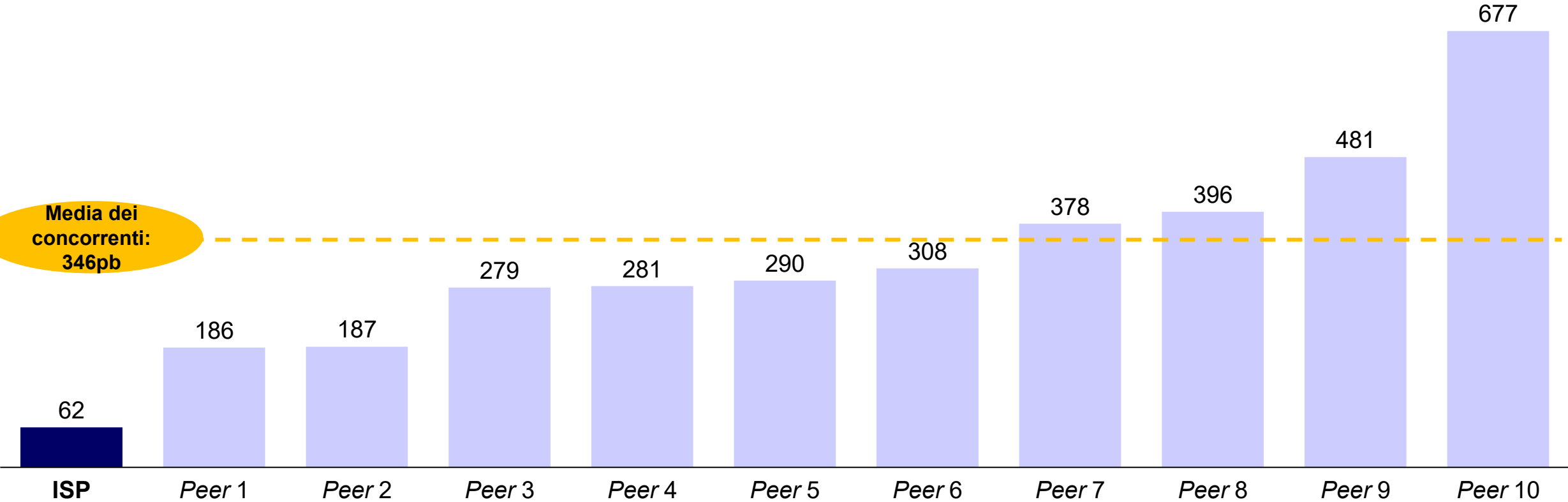


(1) Line of Defence

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

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

pb



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

Note: analisi svolta sul “*transitional*” come indicato dall'EBA

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

# La formula del Piano di Impresa 2026-2029

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante



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



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



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

### Iniziative

**1** **Potenziamento della macchina di sviluppo delle competenze**



**2** **Piena integrazione e connettività all'interno del Gruppo**



**3** **Rafforzamento della cultura di Gruppo**



**4** **Ulteriore miglioramento del *welfare* a livello di Gruppo**





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

## Principali iniziative

Potenziamento della macchina di sviluppo delle competenze



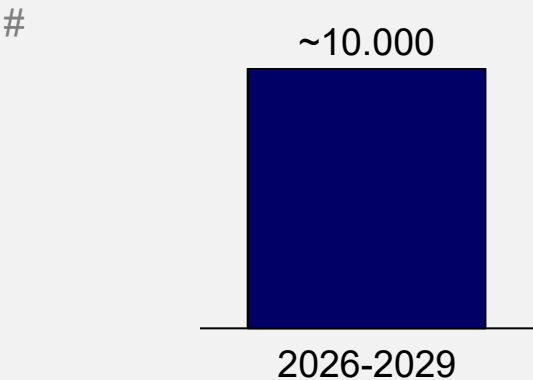
- Nuova **Corporate Academy** di Gruppo (*Academy4Future*) potenziata tramite:
  - Estensione della Piattaforma Digitale *Open Learning* al perimetro internazionale
  - Offerta di **programmi di formazione personalizzati**
  - Lancio del nuovo **Global Advisors Campus**
- Estensione della **collaborazione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

Piena integrazione e connettività all'interno del Gruppo

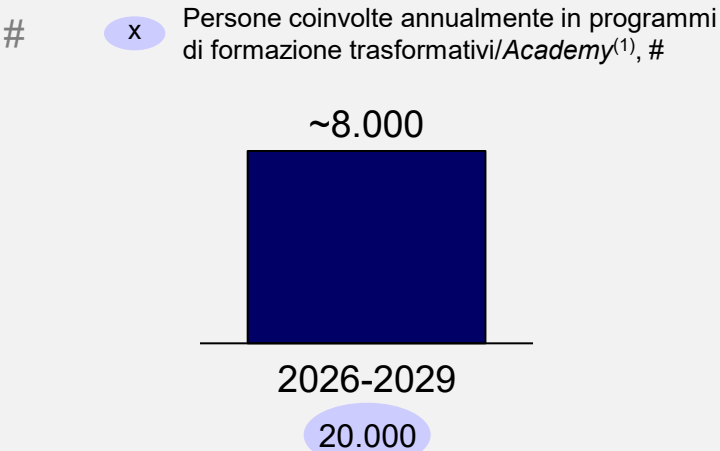


- **Integrazione globale dei modelli e processi HR** (es., *onboarding*, *skill management*, *performance*, retribuzione) per rafforzare la coerenza e diffondere le *best practice*
- Espansione del **programma Global Career** (incluso il nuovo *career website*) per potenziare la **strategia di attrazione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

## Persone riconvertite/riqualificate



## Giovani coinvolti in programmi di sviluppo dedicati



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

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

(2) Da Top Employers Institute

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

## Principali iniziative

### Rafforzamento della cultura di Gruppo



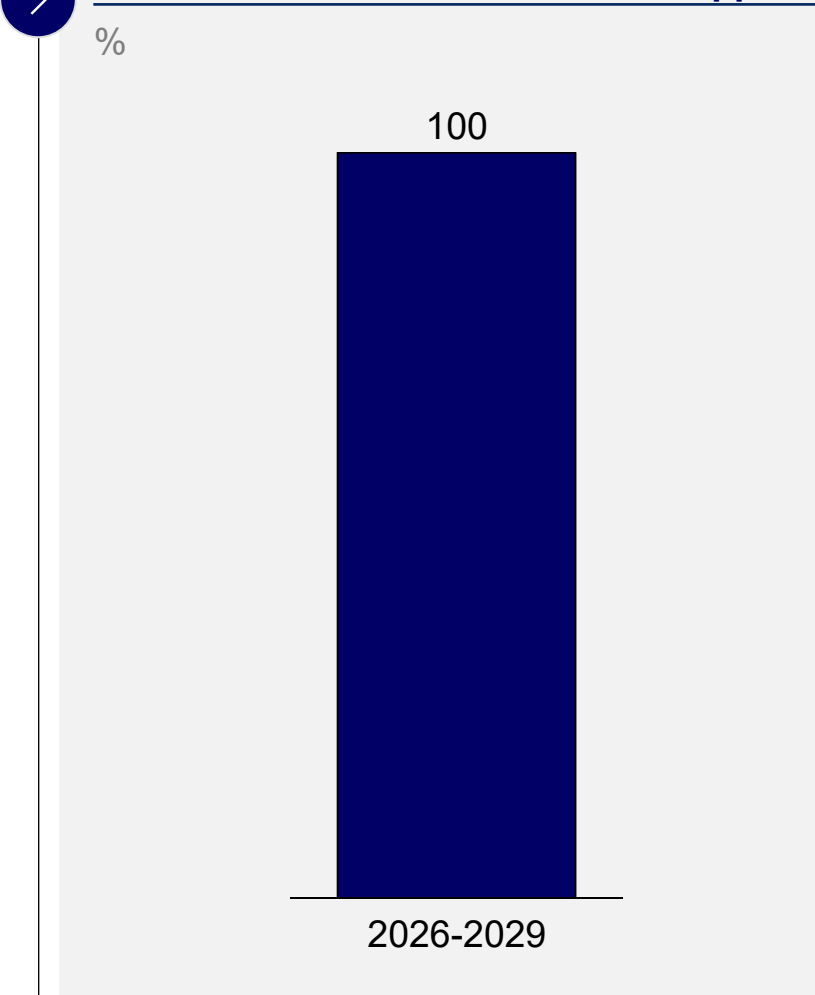
- Promozione di un **Codice della Cultura di Gruppo**, assicurando il completo allineamento dei processi interni con i valori del Gruppo (es., gestione della *performance*, formazione continua e benessere)
- Ulteriore potenziamento del **role modeling manageriale**, con l'obiettivo di rafforzare motivazione,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

### Ulteriore miglioramento del welfare a livello di Gruppo



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

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



(1) Incluso Long Term Incentives

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

## Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale



~€1mld

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

## Supporto ai clienti nella transizione sostenibile



**Sustainable lending**

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

## Conferma dell'impegno per la decarbonizzazione



**Net-Zero**  
al 2050

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

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

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

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

# Posizione ai vertici mondiali per impatto sociale

## Principali iniziative

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



**Rafforzare l'inclusività finanziaria tramite il social lending**



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

## Principali indicatori di *output* e *outcome*

2026-2029



**~100.000**

Giovani beneficiari



**>1,5mIn**

Persone vulnerabili con benessere socio-economico migliorato



**~3.000**

Persone della Banca attive nel volontariato di impresa e di competenza



**~€25mld**






Social lending, flussi cumulati





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

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

# Supporto ai clienti nella transizione sostenibile

## Principali iniziative

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

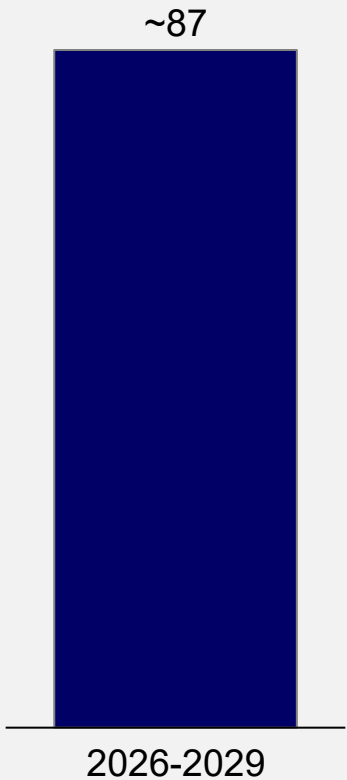
Supporto alla sostenibilità ambientale e alla transizione			
 <b>Investimenti green</b>	 <b>Adattamento</b>	 <b>Economia circolare</b>	 <b>Compensazione delle emissioni</b>
Espansione dell'offerta di gestione di <i>asset green</i> per clienti <i>Private</i> e <i>Exclusive</i> per finanziare ulteriormente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

## Fattori abilitanti chiave per supportare le nuove iniziative

Abilitatori di crescita	Competenze ESG	Steering sostenibile
Offerta di consulenza <i>ESG</i> e programmi di <i>blended-finance</i> per sbloccare le tecnologie emergenti	Costruzione di competenze <i>ESG</i> tramite programmi di formazione dedicati e collaborazioni istituzionali	Rinforzo della <i>data governance</i> , delle metriche e degli obiettivi ed evoluzione dell'integrazione <i>ESG</i> all'interno dei processi di credito e rischio

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

Flussi cumulati, € mld



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

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

## Portafoglio Asset management

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

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

## Portafoglio Insurance

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

## Emissioni proprie

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

## Obiettivi legati al finanziamento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

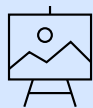
(9) Gli obiettivi potrebbero variare in relazione a cambiamenti negli scenari di riferimento



# Impegno continuo a promuovere la cultura e l'innovazione

## Iniziative principali


### Continuo impegno per la cultura



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

### Promozione dell'innovazione



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

### Esposizioni temporanee e libri d'arte

#

~100



2026-2029

### Attività educative e laboratori per le scuole

#

~10.000

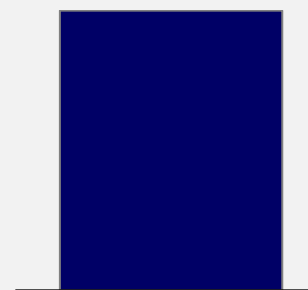


2026-2029

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

#

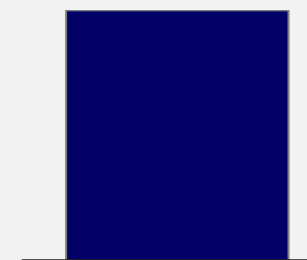
~1.400



2026-2029

### Investimenti in start-up

€ mln

~200<sup>(1)</sup>

2026-2029

(1) Investimenti aggiuntivi possono essere estesi oltre il 2029



# Agenda



Messaggi chiave e formula del Piano di Impresa



Le iniziative del Piano di Impresa



**Conclusioni**

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

## Le nostre Persone sono la risorsa più importante

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



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



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



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



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

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

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

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

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

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

(4) Secondo la definizione EBA

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

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

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

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

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

2026-2029, € mld

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

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

(2) Includendo il *sustainable lending*

(3) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

(4) Dirette e indirette

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

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