

Stakeholder Engagement 2015
e Obiettivi di miglioramento 2016

LEGENDA



Link ai siti Internet



Comando da tastiera

Torna alla posizione
precedente

Questo documento digitale è accessibile a non vedenti e certificato Fondazione LIA - Libri Italiani Accessibili.

Indice

1. LE RAGIONI DEL COINVOLGIMENTO	04
2. MATERIALITÀ	06
2.1 Identificazione delle tematiche “material” e degli stakeholder	07
2.2 L’albero dei temi “material” di Intesa Sanpaolo	07
2.3 Prioritizzazione e definizione della matrice di materialità	08
2.4 Validazione della matrice	10
3. STAKEHOLDER ENGAGEMENT	12
3.1 La mappa degli stakeholder e le iniziative realizzate nel 2015	14
3.2 Qualità tecnica delle iniziative	16
3.3 Risultati dello stakeholder engagement 2015 e obiettivi di miglioramento	17
3.3.1 Tutela della solidità e redditività del Gruppo	17
3.3.2 Gestione dei rischi d’impresa	18
3.3.3 Integrità e rigore nella condotta aziendale	19
3.3.4 Sviluppo, gestione e valorizzazione delle persone	20
3.3.5 Offerta di un servizio di valore alla clientela	23
3.3.6 Accesso al credito e gestione dei risparmi	25
3.3.7 Gestione responsabile della catena di fornitura	27
3.3.8 Relazione con la comunità	28
3.3.9 Climate change	29
4. LE ATTIVITÀ DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLE BANCHE ESTERE	31
CONTATTI	32

1. Le ragioni del coinvolgimento

Il rapido e continuo mutamento del contesto e l'evoluzione dello scenario in cui opera Intesa Sanpaolo hanno comportato una riflessione sulle strategie del Gruppo concretizzata dal Piano d'Impresa 2014-2017. In particolare, la maggiore consapevolezza dei consumatori, la pressione crescente da parte della società civile sempre più informata, l'instabilità dei mercati e la lenta ripresa economica richiedono un impegno costante da parte del Gruppo nel coinvolgimento degli stakeholder per individuare rischi e opportunità legate alle attività di business anche in un'ottica di gestione del rischio reputazionale.

In questo contesto, il percorso strutturato di coinvolgimento degli stakeholder rappresenta per Intesa Sanpaolo un insieme di momenti di ascolto e dialogo imprescindibili per identificare, comprendere e rispondere alle esigenze e aspettative degli stakeholder e per raccogliere la percezione e il loro livello di "soddisfazione" rispetto all'operato del Gruppo. Esistono infatti Strutture dedicate che fanno di queste attività il cuore del proprio lavoro, quali, solo per citare alcuni esempi, il Servizio Customer Satisfaction, l'Ufficio Rapporti con le Associazioni dei Consumatori o il Servizio Investor Relations a cui si aggiunge l'Unità Corporate Social Responsibility (CSR) che dal 2007 si è fatta promotrice di percorsi di coinvolgimento focalizzati su tematiche sociali ed ambientali. Il percorso di stakeholder engagement intrapreso dall'Unità CSR ha portato negli anni all'inserimento dei temi di sostenibilità nelle attività di coinvolgimento tradizionali e istituzionalizzate, grazie alla collaborazione delle Direzioni interessate, con l'obiettivo di integrarli sempre di più nelle strategie aziendali.

Intesa Sanpaolo ha emanato nel 2009 una policy aziendale, pubblicata sulla Intranet aziendale e in sintesi sul sito Internet di Gruppo, che definisce i processi per la redazione del Rapporto di Sostenibilità. Nel documento viene evidenziato come le attività di stakeholder engagement giochino un ruolo fondamentale nelle strategie e politiche di CSR: "la gestione delle relazioni che Intesa Sanpaolo instaura e mantiene con i propri stakeholder caratterizza le nostre politiche di responsabilità sociale, per questo nella definizione delle attività dell'Unità CSR vi è il compito di supportare le strutture della Banca nel definire e mantenere una mappatura aggiornata degli interessi e delle legittime aspettative, anche di carattere non mercantile, degli stakeholder rilevanti per la Banca, facilitando l'attivazione e il mantenimento di relazioni di dialogo continuative con tali soggetti¹".

In questi anni i processi di inclusione degli stakeholder sui temi di sostenibilità sono progressivamente maturati: da una prima fase in cui l'ascolto era volto sostanzialmente alla risoluzione di situazioni critiche, sino alla definizione di percorsi strutturati che vengono programmati ogni anno e che sempre più sono radicati nelle attività di business e di gestione aziendale. L'ascolto preventivo dei portatori di interesse (e non come conseguenza di una "crisi reputazionale") porta a stabilire una relazione di fiducia tra impresa e stakeholder e a comprendere in modo più approfondito i cambiamenti del contesto con l'obiettivo di prevenire potenziali rischi e identificare nuove opportunità in un'ottica di posizionamento competitivo sul mercato. Per queste ragioni, nel 2008 e nel 2014 Intesa Sanpaolo ha organizzato due Forum Multistakeholder che hanno visto opinion leader, esperti e una rappresentanza qualificata di stakeholder dialogare con il Gruppo su una serie di temi strategici e su cambiamenti di scenario socio-economico e ambientale in grado di influenzare le attività e le performance nel medio e lungo periodo.

¹ "Linee Guida per la redazione del bilancio sociale e dei relativi processi gestionali" Intesa Sanpaolo, Marzo 2009.

Il percorso che Intesa Sanpaolo ha realizzato in questi anni è stato sviluppato con l'obiettivo di posizionarsi, da uno stakeholder engagement di seconda generazione ad uno di terza generazione (vedi figura 1) puntando ad un coinvolgimento volto ad individuare linee di indirizzo per le strategie di sostenibilità del Gruppo di concerto con gli stakeholder.

Generazioni di Stakeholder Engagement



Figura 1 - Le generazioni dello stakeholder engagement (AA1000, Accountability, 2015)

2. Materialità

La materialità è il risultato del processo di identificazione e di prioritizzazione dei temi rilevanti sia per il Gruppo che per gli stakeholder che influiscono in modo significativo sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Sono, quindi, considerati “material” gli aspetti che “riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell’organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder”¹. Il processo realizzato da Intesa Sanpaolo ha l’obiettivo di condividere tali temi con il top management del Gruppo al fine di integrare le tematiche prioritarie all’interno dei processi di gestione dei rischi, definizione delle strategie, stakeholder engagement, reporting e comunicazione interna ed esterna.

L’analisi di materialità di Intesa Sanpaolo è stata strutturata secondo le linee guida dei principali standard internazionali:

- AA1000 costituito da una serie di standard che forniscono delle linee guida per la predisposizione di report di sostenibilità (AA1000APS - Accountability Principles Standard) e per lo stakeholder engagement (AA1000SES Stakeholder Engagement Standard, edizione 2015) che hanno l’obiettivo di rendere le organizzazioni più responsabili verso le conseguenze delle proprie azioni, decisioni, politiche e performance, soprattutto in ambito sociale e ambientale in modo da stimolare il cambiamento verso uno sviluppo sostenibile;
- “G4 Sustainability Reporting Guidelines” del Global Reporting Initiative, principale standard di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità che pone un particolare accento sul concetto di materialità e sul dialogo con gli stakeholder al fine di aiutare le organizzazioni a concentrarsi non solo su performance ed impatti economici, ma anche ambientali e sociali;
- Framework internazionale <IR> promosso dall’IIRC, principale standard per la rendicontazione integrata e che introduce il concetto del “pensare integrato” che dovrebbe essere alla base dei processi decisionali e di creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo. In questo senso l’“Integrated Reporting” non sarà più solamente un processo di rendicontazione e comunicazione, ma un percorso di integrazione tra unità operative e funzioni di un’organizzazione e tra tutti i fattori che influiscono sulla capacità di creare valore nel tempo. In linea con il Framework <IR> Intesa Sanpaolo quest’anno ha aggiornato la propria analisi di materialità con:
 - La logica dei sei capitali (finanziario, sociale e relazionale, intellettuale, infrastrutturale, umano e naturale) per sottolineare come il processo di creazione del valore sia il frutto di sinergie tra capitali finanziari e non-finanziari;
 - elementi di natura prospettica, megatrend, che integrano la visione prospettica, quindi di lungo periodo, nell’identificazione dei temi considerati “material” al fine di aumentare il presidio del Gruppo sull’evoluzione del contesto esterno.

Il processo di analisi di materialità è costituito dalle seguenti tre fasi:



Figura 2 - Fasi del processo dell’analisi di materialità

¹ G4 Reporting Principles and Standard Disclosures, p. 92.

2.1 IDENTIFICAZIONE DELLE TEMATICHE “MATERIAL” E DEGLI STAKEHOLDER

L'identificazione delle tematiche rilevanti per il business di Intesa Sanpaolo e per gli stakeholder considera la visione strategica del top management, le previsioni dell'evoluzione del contesto esterno e del settore di riferimento del Gruppo, e la prospettiva degli stakeholder.

L'analisi documentale di fonti interne ed esterne che è stata realizzata negli anni passati per individuare i temi “material” per Intesa Sanpaolo, quest'anno è stata integrata con la lettura “critica” di documenti, in particolare, relativi ai principali *megatrend* che potrebbero avere degli impatti sul Gruppo, con l'obiettivo di identificare ulteriori tematiche di interesse.

Le fonti di riferimento sono:

- FONTI DOCUMENTALI INTERNE PUBBLICHE:
 - Piano Strategico 2014-2017;
 - Rapporto di Sostenibilità dell'ultimo triennio;
 - Codice Etico;
 - Quaderno Ambiente;
 - Policy (Regole in materia di politica ambientale ed energetica, concessione del credito nel settore degli armamenti, finanziamento ai partiti politici, applicazione degli Equator Principles);
 - Obiettivi di miglioramento 2015;
 - Normative di settore;
 - Comunicazioni del vertice aziendale e comunicati su Web TV;
 - Comunicazioni agli azionisti e agli investitori SRI.
- FONTI DOCUMENTALI INTERNE NON PUBBLICHE:
 - Reclami del Codice Etico 2015;
 - Questionari delle agenzie di rating ESG.
- FONTI DOCUMENTALI ESTERNE:
 - Standard di riferimento per la rendicontazione delle performance di sostenibilità (AA1000, GRI G4, <IR>, SASB);
 - Rapporti di Sostenibilità di altri Gruppi finanziari nazionali e internazionali;
 - fonti di istituzioni internazionali e nazionali (World Bank, ISTAT, World Economic Forum etc.) per l'identificazione dei *megatrend* generali e specifici del settore bancario.

Le tematiche “material” che costituiscono l'Albero dei Temi di Intesa Sanpaolo sono state oggetto delle attività di ascolto e dialogo con gli stakeholder durante il 2015.

2.2 L'ALBERO DEI TEMI “MATERIAL” DI INTESA SANPAOLO

Le tematiche identificate sono state sistematizzate in un Albero dei Temi organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo e suddivise per tipologia di capitale corrispondente.

L'analisi documentale realizzata nell'anno in corso ha permesso di aggiornare l'Albero dei Temi, integrandolo con nuovi temi “material”. Le principali variazioni riguardano:

- L'introduzione di tre temi di I livello:
 - Responsabilità di prodotto che include l'Adeguatezza dei prodotti offerti alla cultura finanziaria e profilo di rischio dei clienti, la Gestione responsabile del risparmio e la Trasparenza, tempestività e chiarezza nella comunicazione con il cliente;
 - Innovazione nel servizio al cliente che comprende i temi relativi la Multicanalità integrata e Servizi innovativi per facilitare le imprese nella creazione di networking;
 - Formazione e sviluppo professionale, considerando l'importanza che il tema ha avuto negli ultimi anni sia per il Gruppo che per gli stakeholder, è stato spostato dal tema Valorizzazione dei collaboratori e inserito come tema di primo livello. Include: Percorsi di formazione personalizzati secondo le specifiche esigenze formative individuali, Formazione specifica di accompagnamento e supporto in casi di ricollocamento di ruolo, Adozione di metodi innovativi di trasferimento e condivisione fra pari delle competenze, Definizione di percorsi di crescita chiari e trasparenti per tutta la popolazione aziendale e Politiche di mobilità interna.
- L'introduzione di tre temi di II livello:
 - Gestione dei rischi relativi la salute e sicurezza nell'ambito del tema Gestione dei rischi d'impresa;
 - Gestione degli impatti ambientali diretti nell'ambito del tema Climate Change;
 - Coinvolgimento delle Comunità, Associazioni, Organizzazioni nella relazione con la Banca (es. Comunità e Associazioni straniere, Associazioni dei Consumatori, etc.) in Relazione con la comunità.

- L'introduzione di temi di III livello:
 - Cyber risk e Gestione dei rischi reputazionali e del Brand nell'ambito della Gestione dei rischi d'impresa;
 - Supporto all'imprenditoria straniera e riconoscimento delle specificità e Supporto consulenziale per favorire il passaggio generazionale nell'ambito del Sostegno al tessuto imprenditoriale.

Il Rapporto di Sostenibilità di Intesa Sanpaolo¹ rendiconta le tematiche che sono state valutate "material" rispetto all'Albero dei Temi.

2.3 PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

Per dare priorità alle tematiche individuate, abbiamo valutato, per ciascun tema, da un lato la rilevanza rispetto alle strategie aziendali e agli impegni definiti nel Piano d'impresa 2014-2017 e, dall'altro, la sua rappresentatività in termini di interessi e aspettative da parte degli stakeholder: questi due aspetti sono rappresentati dai due assi della matrice di materialità che viene presentata di seguito.

Le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascun tema:

- il grado di impegno che il Gruppo ha assunto o ha intenzione di assumere su ogni tematica in base alla potenziale possibilità percepita di generare rischi e opportunità per gli obiettivi strategici di breve, medio e lungo termine;
- la rilevanza percepita dagli stakeholder sulle medesime tematiche rilevata attraverso una serie di iniziative di ascolto e coinvolgimento realizzate da Intesa Sanpaolo nel corso del 2015.

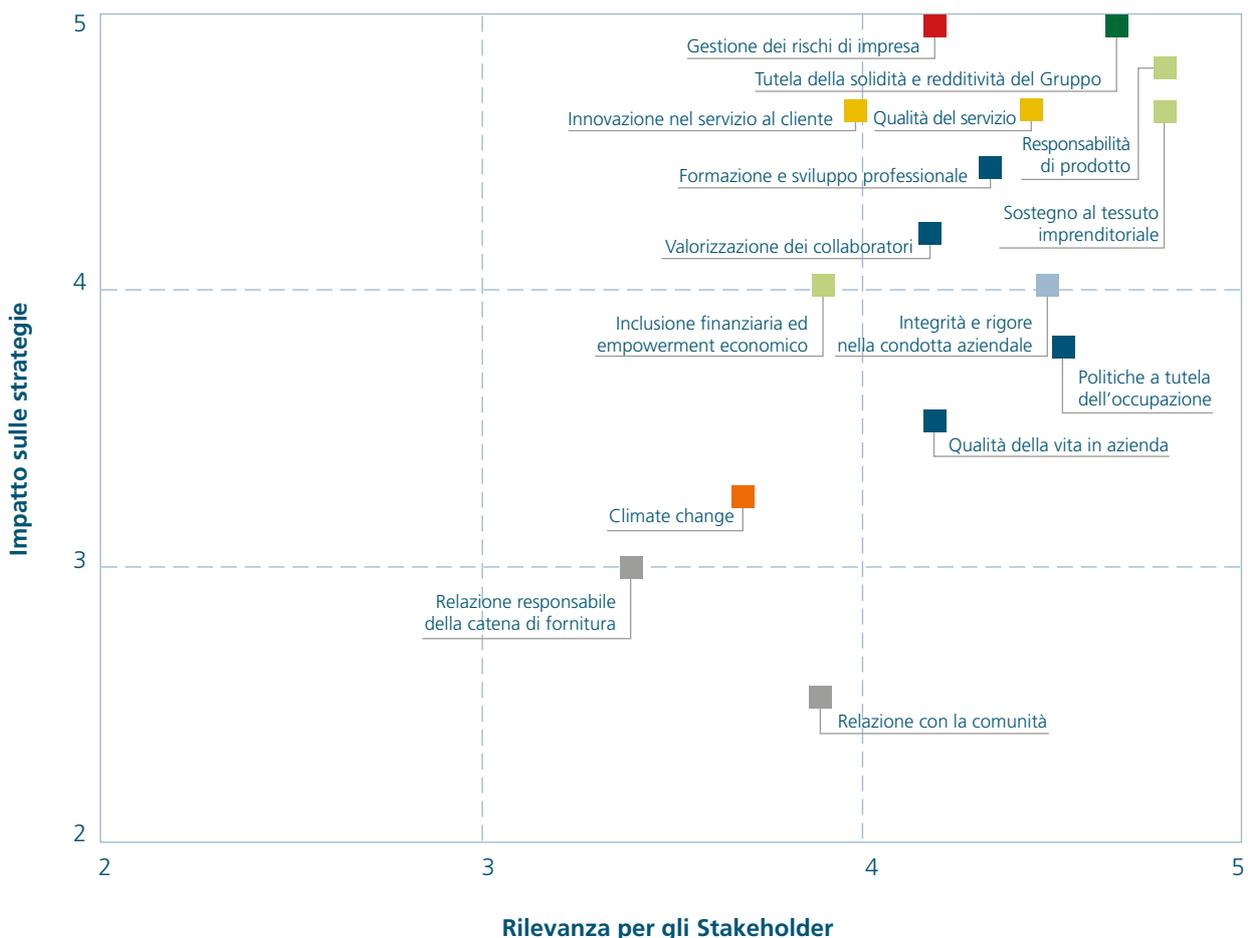


Figura 3 - La matrice di materialità 2015 di Intesa Sanpaolo

¹ Rapporto di Sostenibilità 2015 [i].

Di tutti i temi individuati, quelli inclusi nel quadrante a rilevanza alta su entrambi gli assi, sono quelli rilevati come prioritari per il 2015 per i quali il Rapporto di Sostenibilità rendiconta argomenti correlati di dettaglio, modalità di gestione, indicatori significativi e relazione dei temi con i progressi del Piano d'Impresa. Tali argomenti sono inclusi nei seguenti sette macro-temi:

- Tutela della solidità e redditività del Gruppo
- Gestione dei rischi d'impresa
- Accesso al credito e gestione dei risparmi
- Integrità e rigore nella condotta aziendale
- Offerta di un servizio di valore alla clientela
- Sviluppo e gestione delle persone
- Climate change

Per quanto riguarda la relazione con i fornitori e con la comunità, pur non rientrando tra i temi "material", Intesa Sanpaolo ne riconosce l'alta valenza sociale e ambientale e pertanto ne fornisce un'informativa di dettaglio sul sito Internet [\[i\]](#) [\[i\]](#) e nei quaderni monotematici di approfondimento. Nel Rapporto di Sostenibilità viene comunque fornita un'informativa di sintesi.

Le principali differenze rispetto alla matrice di materialità 2014 riguardano i temi maggiormente collegati all'avvio del nuovo Modello di Servizio di Banca dei Territori, previsto dal Piano d'Impresa 2014-2017, e divenuto operativo a Gennaio 2015. In tale contesto, diventano sempre più strategiche per il Gruppo tutte le tematiche legate alla qualità della relazione con la clientela e dei prodotti e servizi offerti, quali Responsabilità di prodotto e Qualità del servizio. Analogamente, il tema della Formazione e Sviluppo professionale è stato rilevato come fattore strategico per la messa in opera del nuovo modello di servizio del Gruppo.

Un altro tema percepito come rilevante per il 2015 è l'Innovazione nel servizio al cliente grazie alla continua evoluzione del servizio verso una multicanalità integrata e all'introduzione della nuova struttura Chief Innovation Officer dedicata all'innovazione.

Il Sostegno al tessuto imprenditoriale, come nel 2014, continua ad essere un fattore rilevante e di successo per il Gruppo in quanto considerato la leva fondamentale per la crescita del Paese.

2.4 VALIDAZIONE DELLA MATRICE

Per definire il perimetro delle tematiche identificate, sono stati considerati tutti gli impatti, positivi e negativi, che ogni tema può avere sulla strategia, sulla governance, sulle prestazioni dell'organizzazione e sugli stakeholder. L'applicazione dei principi GRI G4 e del Framework <IR> ha consentito di valutare per ciascun tema "material" i confini entro i quali si manifestano i relativi impatti (sia all'interno della Banca che nel contesto esterno), con l'obiettivo di offrire agli stakeholder una rappresentazione completa delle nostre performance.

Le valutazioni sono state condivise con i Referenti delle Strutture dell'area di Governo Chief Risk Officer identificando la struttura di reporting e le disclosure gestionali correlate a ciascun tema.

Perimetri d'impatto

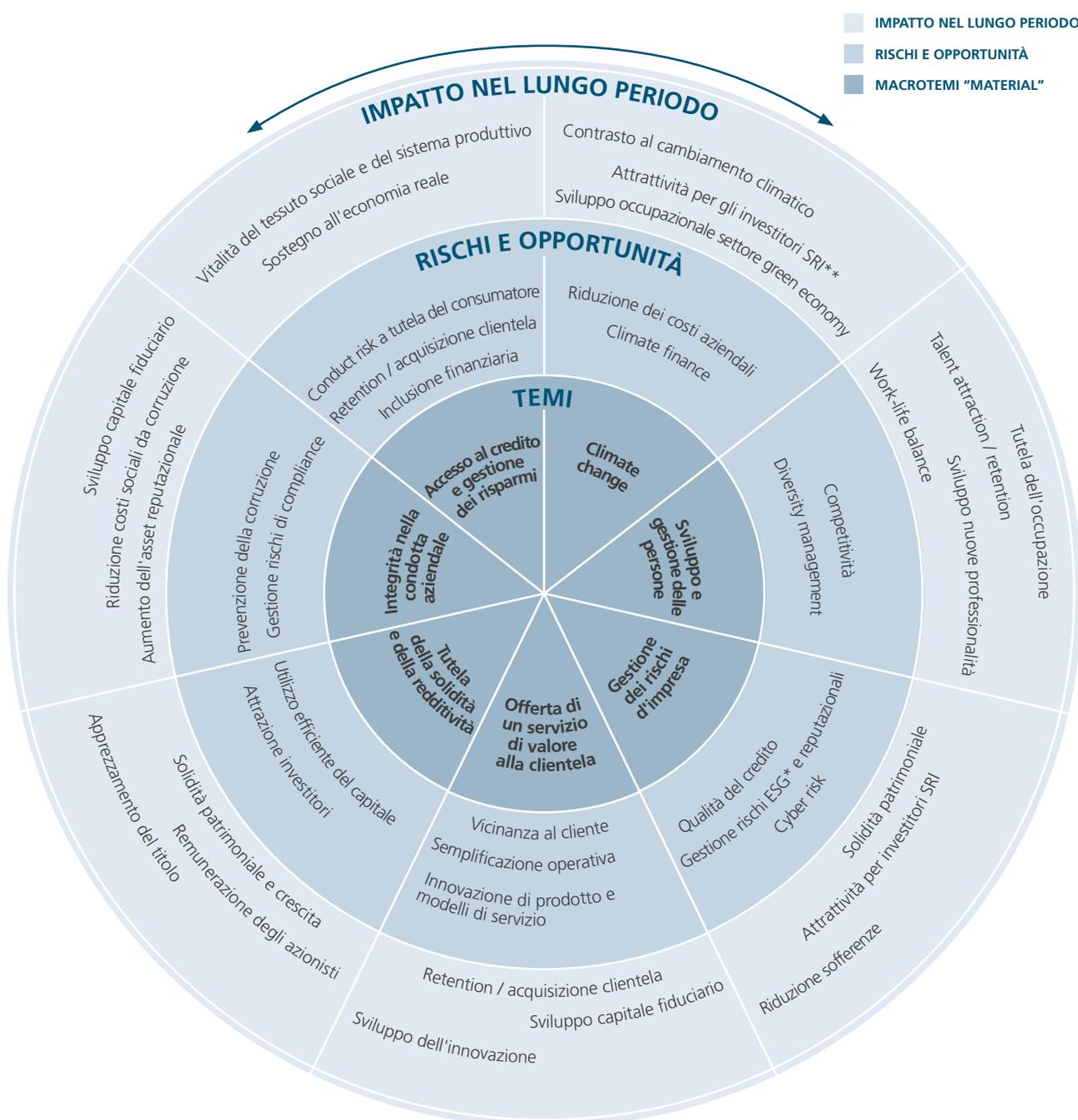
Aspetti "material" identificati	Perimetro interno al gruppo	Perimetro esterno al gruppo
Tutela della solidità e redditività	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
Gestione dei rischi d'impresa	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
Integrità e rigore nella condotta aziendale	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
Sviluppo e gestione delle persone	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Comunità
Offerta di un servizio di valore alla clientela	Business Unit, Servizi Operativi, Funzione Compliance, Dipartimento IT, Area Innovazione, Relazioni Esterne	Clienti, Comunità
Accesso al credito e gestione dei risparmi	Business Unit, Risk Management, Funzione Crediti, Area Innovazione, Funzione Compliance	Azionisti, Clienti, Ambiente, Comunità
Climate change	Gruppo Intesa Sanpaolo	Ambiente, Clienti, Comunità

2.5 L'ANALISI DELLE TEMATICHE "MATERIAL" NEL PIÙ AMPIO CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

In un'ottica di valutazione del più ampio contesto di sostenibilità, Intesa Sanpaolo vuole rendere evidente come le attività del Gruppo influiscano, sia positivamente che negativamente, sulle condizioni sociali, economiche e ambientali del contesto locale, regionale e globale in cui opera. A tal fine, viene presentata una figura concentrica (vedi figura 3) che riporta i sette macrotemi "material" (come da matrice di materialità) in relazione a:

- rischi e opportunità per ciascuno tema che potrebbero avere impatti trasversali sulle strategie e sul business di Intesa Sanpaolo nel medio e lungo periodo;
- impatti positivi che potrebbero generare valore condiviso nel lungo periodo inteso come *outcome* cioè come impatti positivi per il Gruppo, l'ambiente e la società in generale.

IMPATTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ



* Rischi ESG (Environmental Social Governance): si intendono i rischi ambientali, sociali e di governance.

** Investitori SRI (Social Responsible Investments): si intendono gli investitori che valutano non solo la performance finanziaria delle imprese ma anche il loro impegno verso società e ambiente.

Figura 4

3. Stakeholder engagement

Il percorso di stakeholder engagement di Intesa Sanpaolo si fonda sull'impegno del Gruppo ad integrare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nella governance, nelle strategie e nelle attività e sui 3 principi definiti dallo standard AA1000APS (vedi figura 4) quali:

- **Inclusività:** favorire la partecipazione degli stakeholder allo sviluppo e al raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità;
- **Materialità:** determinare i temi economici, sociali e ambientali più rilevanti e significativi per il Gruppo e i suoi stakeholder dandone una prioritizzazione;
- **Rispondenza:** rispondere alle esigenze e aspettative degli stakeholder sulle tematiche individuate come rilevanti e prioritarie anche per il Gruppo in termini di decisioni, azioni, risultati, nonché attività di comunicazione.

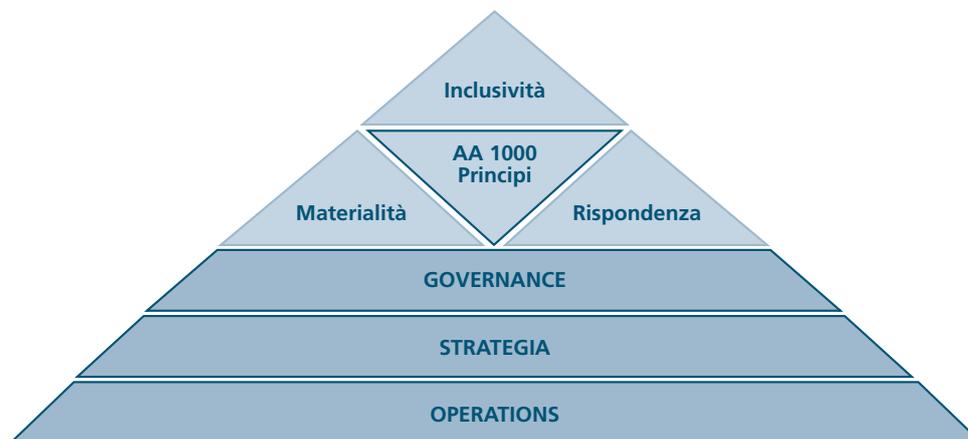


Figura 5 - Integrazione dei principi dello standard AA1000 durante lo stakeholder engagement

Intesa Sanpaolo realizza ogni anno lo stakeholder engagement secondo il processo definito dallo standard di riferimento AA1000SES Stakeholder Engagement Standard nella versione 2015 (vedi figura 5) e attraverso gli strumenti operativi indispensabili nelle varie fasi di attività come ad esempio, la mappatura degli stakeholder e la selezione della modalità di coinvolgimento.

Lo standard AA1000SES, nella versione aggiornata del 2015, si pone l'obiettivo di stabilire un riferimento per la realizzazione di uno stakeholder engagement di qualità e si concentra sulla necessità di integrare in modo significativo le attività di stakeholder engagement con le diverse Funzioni aziendali a livello di governance, di strategia e di gestione operativa delle attività.

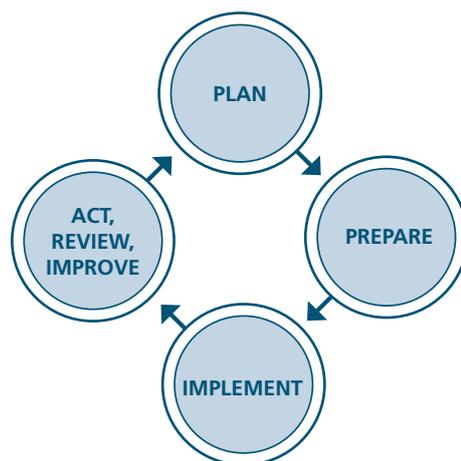


Figura 6 – Il processo di Stakeholder Engagement

Durante la fase di pianificazione, che coinvolge diverse Strutture del Gruppo, vengono identificati gli obiettivi dello stakeholder engagement in linea con gli obiettivi strategici aziendali al fine di definire le priorità in ambito di responsabilità sociale e ambientale per l'anno in corso. A questo scopo, l'Unità CSR si è impegnata, nel corso degli anni, in un percorso di sensibilizzazione e coinvolgimento delle persone che collaborano alla pianificazione dell'engagement per garantire che ci sia piena comprensione e condivisione di obiettivi e modalità. In questa fase vengono infatti definiti gli stakeholder da coinvolgere e le tematiche da trattare, tenendo in considerazione sia le priorità espresse dagli stakeholder nei precedenti cicli di engagement sia gli obiettivi aziendali e, infine, le modalità di coinvolgimento.

La fase successiva di preparazione è costituita da tutte le attività organizzativa delle iniziative di coinvolgimento definite, tra cui l'identificazione di potenziali rischi. La terza fase è dedicata all'effettiva realizzazione di tutte le attività (survey, focus group, interviste, ecc.) La quarta e ultima fase rappresenta la fine di un ciclo in cui è fondamentale rendicontare i risultati delle attività svolte per avere un quadro completo delle istanze più significative per gli stakeholder di riferimento e la definizione di un piano di azione in risposta alle richieste e in linea con la strategia aziendale: le istanze degli stakeholder vengono infatti valutate nell'ambito delle linee di indirizzo strategico del Gruppo.

Per la progettazione e realizzazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder, Intesa Sanpaolo si avvale della collaborazione di un ente terzo indipendente (SCS Azioninova, rappresentante di AccountAbility per l'Italia), necessario per garantire una valutazione oggettiva di ciò che emerge dalle varie iniziative di coinvolgimento e per creare uno spazio di dialogo libero da qualsiasi possibile condizionamento indotto dalla presenza di rappresentanti del Gruppo.

Il percorso di stakeholder engagement intrapreso negli anni da Intesa Sanpaolo si è sviluppato su due livelli:

- Il **livello operativo** (o di tipo consuntivo) ha l'obiettivo di verificare il grado di coerenza percepito dagli stakeholder tra gli impegni presi e le azioni effettivamente intraprese da Intesa Sanpaolo. Le modalità più indicate per questo tipo di coinvolgimento sono le indagini quantitative e le forme di ascolto strutturato come i focus group.
- Il **livello strategico** (o di pianificazione) mira ad un coinvolgimento volto a trattare tematiche di tipo strategico per il Gruppo e offre agli stakeholder un'occasione per dare un contributo sulla pianificazione futura della strategia. Per questo tipo di coinvolgimento le modalità più adeguate sono le interviste individuali a opinion leader o modalità di coinvolgimento multistakeholder che vedano anche la presenza del Gruppo come interlocutore diretto dei portatori di interesse coinvolti.

La scelta della modalità di engagement dipende in primo luogo dal tipo di coinvolgimento che si vuole realizzare (di tipo operativo o strategico) ma anche dal grado di maturità della tematica che si intende affrontare e dalla rappresentatività degli stakeholder da coinvolgere. Ad esempio per tematiche che hanno un impatto trasversale su più attività del Gruppo, quali il cambiamento climatico o il tema dell'internazionalizzazione, sono preferibili modalità più adatte ad un coinvolgimento strategico (intervista e forum multistakeholder). Invece, per tematiche relative ad un solo stakeholder (es. i sistemi incentivanti dei collaboratori o la qualità della relazione con la clientela) sono considerate più utili modalità come i focus group o i questionari di carattere quantitativo.

Attraverso queste modalità di coinvolgimento, negli ultimi anni, Intesa Sanpaolo ha adottato un approccio di stakeholder engagement finalizzato a superare il coinvolgimento inteso come "ascolto" e puntando sempre di più ad un coinvolgimento inteso come "dialogo" con l'obiettivo di creare una relazione bilaterale e di lungo periodo con i propri stakeholder.

3.1 LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER E LE INIZIATIVE REALIZZATE NEL 2015

La mappa degli stakeholder (vedi figura 7) illustra in forma sintetica il quadro degli interlocutori di Intesa Sanpaolo che rappresentano interessi di vario tipo (economici, sociali, ambientali) e, in generale, della comunità con i quali il Gruppo ha assunto precisi impegni che tengono conto delle esigenze ed aspettative, bilanciandole e integrandole nelle strategie aziendali (vedi figura 4).



Figura 7 - Mappa degli stakeholder di Intesa Sanpaolo

Nella tabella che segue sono riportate le iniziative realizzate nel 2015. Tutti i report delle attività riportate in tabella sono stati analizzati per redigere la sintesi delle istanze emerse presente in questo documento.

Modalità di ascolto	Tematiche trattate
COLLABORATORI	
Collaboratori di rete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 focus group con i collaboratori dei tre “territori commerciali” (Personal, Retail e Imprese) ▪ 1 focus group con i Direttori di Area
Organizzazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 focus group
Collaboratori delle Divisioni di business e varie strutture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 21 focus group, 35 interviste telefoniche, 40 survey ad hoc, numerosi incontri individuali e collettivi ▪ Iniziative di comunicazione ed ascolto nelle Controllate finalizzate a raccogliere idee innovative
CLIENTI	
Clienti Impresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 Interviste telefoniche ai clienti Impresa di Mediocredito Italiano
Nuovi imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 Interviste face to face a start-up del settore Cleantech and renewable energies ▪ 1 Intervista face to face ad una grande impresa che rappresenta il ruolo di incubatore / acceleratore di start-up
Clienti Retail, Personal e Small Business	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagini di Customer Satisfaction: coinvolte circa 45.000 imprese e più di 5 milioni di privati ▪ Una decina di indagini di Customer Experience sulla relazione tra banca e clientela che ha coinvolto quasi 79.000 collaboratori ▪ Analisi dei bisogni tramite indagini che hanno coinvolto clienti e prospect della Banca ▪ Mystery shopping in quasi 3.000 filiali Retail e Personal coinvolte nel progetto “Insieme per la Crescita” ▪ Focus group e interviste a collaboratori e clienti e del segmento Personal su Digital factory, innovazione e digitalizzazione della Banca ▪ 26 gruppi intensivi di clienti e di gestori per l’analisi sulla valorizzazione dei segmenti Aziende Retail e Personal
AZIONISTI	
Associazione di Piccoli Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervista telefonica a E.di.va.
Investitori SRI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionari degli analisti SRI (Sustainalytics, Imug, MSCI ESG Research Inc., Oekom research) che valutano l’azienda su tematiche di sostenibilità

Nel 2015 è stata anche effettuata una mappatura delle attività di stakeholder engagement realizzate nelle Banche Estere. L'obiettivo è stato quello di identificare punti in comune ma anche specificità nell'approccio, capire quali stakeholder sono stati coinvolti maggiormente e quali metodologie sono state adottate nelle diverse realtà. Gli stakeholder verso i quali sono state svolte la maggior parte delle attività di engagement sono stati i Clienti e i Collaboratori.

3.2 QUALITÀ TECNICA DELLE INIZIATIVE

La qualità tecnica delle iniziative di coinvolgimento realizzate viene misurata attraverso una serie di parametri:

- **Interattività dell'iniziativa:** misura il grado di coinvolgimento attivo dei partecipanti che varia molto anche in funzione della modalità di coinvolgimento utilizzata (ad esempio i focus group sono per definizione più interattivi rispetto ad un questionario on line).
- **Ciclicità dell'iniziativa:** rappresenta la frequenza con cui una tipologia di iniziativa viene ripetuta ad ogni ciclo di rendicontazione (Customer Satisfaction è un'attività consolidata e ripetuta con cadenze ben definite, al contrario alcune interviste vengono realizzate solo una volta).
- **Rappresentatività del campione:** è necessaria per valutare quanto le persone coinvolte rappresentino realmente gli interessi degli stakeholder di riferimento per il Gruppo.
- **Rilevanza delle tematiche trattate:** rappresenta un parametro definito sulla base delle istanze raccolte dagli stakeholder e che viene valutato post-iniziativa: il livello di rilevanza percepita rispetto alle tematiche trattate durante il coinvolgimento è un parametro molto significativo per valutare la qualità complessiva delle iniziative.

Il calcolo dell'indice iniziative è una media pesata dei quattro parametri in cui la ciclicità e la rilevanza delle tematiche trattate ha un peso maggiore rispetto all'interattività e alla rappresentatività del campione.

Qualità tecnica delle iniziative di stakeholder engagement 2015

Iniziativa	Interattività	Ciclicità	Rappresentatività del campione	Rilevanza delle tematiche trattate	Indice di qualità delle iniziative
Focus Group con i collaboratori e OOSS	5	5	4	5	4,8
Focus Group con clienti e gestori	5	3	4	5	4,2
Indagini clienti, private e senior	4	3	4	4	4,3
Indagini clienti impresa	4	3	4	4	4,2
Interviste a start-up ed investitori / incubatori	5	2	4	4	3,4
Intervista ad Associazione di azionisti	5	4	5	5	4,7
Questionari SRI su tematiche ESG	2	5	5	5	4,4

(Scala da 1 a 5)

3.3 RISULTATI DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT 2015 E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

3.3.1 TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ DEL GRUPPO

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Dalle attività di engagement 2015, il tema della tutela della solidità e redditività del Gruppo emerge come uno dei temi più importanti nel 2015 non più solo per gli investitori, ma per la comunità in generale. In anni di crisi non solo economica, ma anche bancaria, per l'Italia, Intesa Sanpaolo viene percepita come una banca solida, affidabile e in grado di affrontare le sfide del futuro. In tal senso, è stata molto apprezzata l'evoluzione del modello di servizio, avviato ad inizio 2015 in tutta la rete commerciale, che ha rappresentato per gli stakeholder un segno di innovazione che riflette la volontà di "stare al passo con i tempi" del Gruppo.

Infine, l'investimento realizzato da Intesa Sanpaolo per l'introduzione di 300 specialisti nella gestione proattiva del credito è stato particolarmente apprezzato da E.d.i.v.a.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Nel 2015, Intesa Sanpaolo ha raggiunto un elevato livello di patrimonializzazione e si posiziona sul mercato tra i migliori competitor europei, grazie agli obiettivi e alla strategia innovativa attuata dal nuovo Piano d'Impresa 2014-2017 che adotta un modello di business chiaro, efficiente e sostenibile (vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] pagina 51)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

Con il Piano d'Impresa, il Gruppo Intesa Sanpaolo si è posto, per il quadriennio 2014-2017, l'obiettivo di perseguire una nuova fase di crescita basata su una strategia innovativa che, mettendo le persone al centro dell'attenzione e adottando un modello di business chiaro ed efficiente, punta ad aumentare la redditività in maniera sostenibile, ottimizzando capitale e liquidità.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015	Obiettivo Valore cumulato 2014-2017
Crescita dei Ricavi	+3%	+2%	4%*
Incidenza Commissioni nette/Tot. Ricavi	40%	44%	43%
Cost/Income	51,1%	51,4%	46,1%
Costo del credito	1,35%	0,94%	0,80%
CET1 – Fully Loaded	13,3%	13,1%	12,2%
LCR e NSFR	>100%	>100%	>100%
Financial Leverage **	17,3%	17,4%	17,4%
Contributo complessivo alla comunità *** [milioni]	60,2	56,7	Sostegno e collaborazione con i territori e le comunità in cui la Banca opera per lo sviluppo di progetti in aree in difficoltà

* Si tratta di CAGR 2013-2017.

** Totale Attivo Tangibile/Totale Patrimonio Netto Tangibile, incluso Utile Netto, al netto dei dividendi pagati o da pagare ed escluso Avviamento e altre poste immateriali.

*** Misurazione secondo il modello del London Benchmarking Group che include erogazioni monetarie, beni e servizi, contributi in termini di tempo e spese di gestione.

3.3.2 GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Gli analisti SRI ritengono di fondamentale importanza l'integrazione del rischio reputazionale e dei rischi socio-ambientali all'interno del sistema di gestione e presidio dei rischi d'impresa del Gruppo. In questo senso, viene valutato positivamente il sistema di controllo del Codice Etico che garantisce una verifica continua e sistematica della sua attuazione.

Tra le imprese-clienti di Mediocredito Italiano intervistate nel corso del 2015 è stata ribadita l'importanza dell'inclusione, nel sistema di valutazione del merito creditizio, di criteri sociali e ambientali, accanto ai criteri economico-finanziari. Secondo tali imprese, la propensione di un'azienda alla tutela sociale e ambientale all'interno del proprio business è un segnale di responsabilità e di orientamento al lungo periodo che dovrebbe venir considerata all'interno dei sistemi di rating.

In un contesto che si evolve sempre di più verso la digitalizzazione e dematerializzazione delle informazioni, due temi di particolare interesse, soprattutto per gli investitori SRI, sono la gestione e controllo dei rischi informatici e la sicurezza dei dati.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Gestione e presidio dei rischi nei finanziamenti

- Introdotto un nuovo Credit Risk Appetite;
- inclusione di un quesito sul rischio socio-ambientale nel Modello di valutazione del rating;
- concluso il corso di formazione in aula sulla nuova Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles e dei suoi allegati.

Gestione e presidio del rischio reputazionale

- Miglioramento dell'immagine dei brand del Gruppo che si attesta al di sopra della media dell'immagine del mercato;
- costituito l'ufficio Reputational Risk con il compito di garantire un presidio strutturato del rischio reputazionale.

Gestione e presidio dei rischi di Salute e Sicurezza

- Monitoraggio costante delle segnalazioni di rischio, degli infortuni, degli incidenti e del programma annuale di riduzione dei rischi;
- aggiornata la valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato riferita alle filiali ad orario esteso.
- programma di "Sostegno post-rapina" e impegno per la prevenzione del rischio rapina nelle filiali.
- manutenzione e rafforzamento dei presidi, delle soluzioni di Business Continuity e dei meccanismi di Crisis Management.

(vedi Rapporto di Sostenibilità [i] pagina 53)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

- Integrazione nella pratica di fido dei rischi ambientali come elementi qualitativi – con un effetto sulla valutazione del merito creditizio – tramite un questionario analitico che deve essere completato e registrato a cura del gestore dell'azienda cliente;
- prevista l'integrazione di un controllo bloccante nella pratica di fido che renderà la compilazione del questionario obbligatoria per le aziende appartenenti ai settori merceologici maggiormente esposte al rischio ambientale;
- realizzazione di policy di autoregolamentazione per i finanziamenti in settori sensibili;
- in relazione alla valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato, secondo quanto previsto dalla metodologia, la valutazione del rischio SLC sarà ripetuta nel corso dell'anno 2016 nelle filiali già coinvolte;
- nel primo semestre del 2016 proseguirà l'attività di valutazione sul campo delle filiali comprese nel primo programma di realizzazione del Nuovo Layout di Filiale al fine di evidenziare ulteriori aree di miglioramento, in sinergia con il gruppo di lavoro.
- In tema di Business Continuity di Gruppo Intesa Sanpaolo continuerà il percorso formativo su tutte le Banche e Società Estere del Gruppo.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti

Indicatori	Risultati 2015
Progetti sottoposti a screening degli Equator Principles e percentuale sul totale dei finanziamenti in project finance	19 Progetti per un valore di 1,7 miliardi di euro pari al 14,9% dei finanziamenti accordati per attività di Project Finance (pari a circa 11,4 mld)
Investimenti in formazione su temi di Salute e Sicurezza in Italia/ N. infortuni interni (Italia)	€ 604.000 / 211 Infortuni (erano 217 nel 2014)
Investimenti per formazione del personale su tematiche di prevenzione e gestione del rischio rapina / Numero di rapine	109.062 Euro / Dal 2013, in Italia le rapine sono diminuite del 48,6%. Nel 2015 sono 54

3.3.3 INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Gli investitori SRI hanno posto particolare attenzione su tutte le politiche del Gruppo volte alla tutela della correttezza nelle operazioni, in particolare legate al contrasto all'elusione fiscale e agli illeciti. In questi termini, è apprezzato l'impegno di Intesa Sanpaolo nella gestione e prevenzione del rischio di corruzione e nella promozione della libera concorrenza.

L'evoluzione del modello commerciale verso una sempre maggiore virtualizzazione dei servizi, ha fatto crescere l'attenzione degli stakeholder, in particolare dei clienti e degli investitori SRI, su tematiche legate alla tutela della privacy.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

- Rese operative le "Regole di Gruppo sui sistemi interni di segnalazione delle violazioni di norme disciplinanti l'attività bancaria (whistleblowing)";
- ampliato e rafforzato il presidio di rischio di conformità alle norme di tutela della libera concorrenza estendendone il perimetro alla normativa comunitaria sugli aiuti di Stato e alle norme italiane a sostegno della competitività del Sistema Italia;
- in materia fiscale sono state emanate le Regole di Gruppo per la valutazione della conformità fiscale dei prodotti, dei servizi e delle operazioni proposti alla clientela e le Linee Guida per l'approvazione di nuovi prodotti, servizi, avvio di nuove attività e inserimento in nuovi mercati;
- implementate apposite regole interne volte a rafforzare l'impegno per il contrasto alle attività nei paradisi fiscali;
- a tutela della privacy, sono state aggiornate tutte le informative e le policy presenti sui siti internet del Gruppo. Tutto il personale del Gruppo è stato coinvolto in attività formative e di aggiornamento sul tema, sia attraverso iniziative a carattere obbligatorio da fruire on line sia con incontri in aula ed attività focalizzate su competenze specifiche.
- attivato un sistema anti-frode che analizza in tempo reale tutte le operazioni effettuate tramite Internet Banking e ne rileva quelle ritenute dubbie.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [\[i\]](#) pagina 85)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

- Grazie al "Progetto Anticorruzione" si rafforzeranno ulteriormente i presidi specifici in un'ottica di Gruppo "worldwide";
- in materia fiscale, Intesa Sanpaolo si pone l'obiettivo di migliorare i presidi per la prevenzione di rischi fiscali (che comprende le attività di formazione), il coordinamento tra le diverse Strutture del Gruppo per un maggiore controllo su attività potenzialmente lesive del patrimonio o della reputazione e di potenziare tutti gli uffici della Funzione Fiscale di Capogruppo. Saranno, inoltre, rafforzati i meccanismi collaborativi, già in parte presenti, con l'Amministrazione Finanziaria;
- per la tutela della privacy, si prevedono attività di rafforzamento dei controlli sul corretto assolvimento di quanto previsto dalla normativa per l'adeguatezza e l'effettività nei confronti degli stakeholder da parte delle Banche e Società del Gruppo, nel perimetro di indirizzo e controllo di Tutela Aziendale - Privacy.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015
Formazione specialistica per prevenire la corruzione e il riciclaggio	53.504 collaboratori (60,2% del totale)	38.806 collaboratori formati (44,3% del totale)

3.3.4 SVILUPPO, GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

COSA CI HANNO
DETTO GLI
STAKEHOLDER

Il nuovo modello di servizio al cliente

Nel corso dei focus group è emerso che il nuovo modello di servizio di Banca dei Territori è considerato un cambiamento necessario per il Gruppo per mantenere la competitività sul mercato. Inoltre, riflette la volontà di innovare il servizio della Banca da una parte nella relazione con la clientela in termini di soddisfazione delle esigenze specifiche e di vicinanza al cliente, dall'altra nell'evoluzione dei canali di contatto (Multicanalità Integrata). Ad un anno dall'avvio, alcuni collaboratori hanno percepito che il nuovo modello ha creato nuove opportunità legate in particolare all'introduzione dei «territori commerciali» sia in termini di crescita professionale che di valorizzazione delle specializzazioni. In tale contesto, molti collaboratori hanno riconosciuto che il cambiamento ha richiesto un maggior impegno e responsabilizzazione da parte del singolo rispetto al passato e una forte collaborazione tra colleghi, emersa come uno dei principali punti di forza nella gestione dei momenti di difficoltà.

I punti ritenuti fondamentali per il buon funzionamento del nuovo modello sono la cooperazione tra filiali di diversi «territori commerciali» e un'informazione chiara e trasparente tra tutti i collaboratori della rete commerciale sui quali si richiede un maggior impegno da parte del Gruppo in iniziative ed attività che incentivino tali aspetti.

Sviluppo professionale e formazione

Per quanto riguarda i percorsi di carriera, oltre alle nuove opportunità create dal nuovo modello di servizio, molto apprezzata è anche la "Piattaforma OnAir" per la gestione e lo sviluppo professionale.

La formazione viene percepita come uno degli ambiti cardine delle politiche di sviluppo e valorizzazione dei collaboratori e viene apprezzato l'impegno del Gruppo su tale ambito. Tuttavia, al fine di equiparare le competenze specialistiche alle esigenze operative richieste dal nuovo modello, è emersa la richiesta che venga rafforzata la formazione specialistica relativa al «territorio commerciale» (formazione di ruolo), accompagnata dall'integrazione di strumenti a supporto del collaboratore in termini di conoscenza di prodotto. L'unico aspetto che richiede ulteriori interventi rimane quello della formazione on line per i collaboratori che lavorano a contatto con la clientela e che hanno minor disponibilità di tempo per accedervi.

Diversity management

Su questo tema viene riconosciuto l'impegno di Intesa Sanpaolo nella valorizzazione del talento femminile e nell'impegno in azioni di inclusione rivolte alle persone con disabilità. Secondo alcuni l'atteggiamento dei colleghi e la predisposizione del singolo sono fondamentali per creare un ambiente davvero inclusivo.

Il tema della valorizzazione intergenerazionale (collaboratori junior-senior) permane come ambito su cui viene richiesta maggior proattività da parte del Gruppo nello strutturare attività ed iniziative volte a incentivare e favorire la valorizzazione delle specificità e lo scambio reciproco (ad esempio: iniziative di formazione attraverso modalità di affiancamento e/o mentorship ecc.)

Welfare

Il welfare è considerato un punto di forza del Gruppo per ciò che riguarda le politiche a supporto del benessere dei collaboratori e delle loro famiglie, salute e previdenza, mobilità e work-life balance, in relazione soprattutto agli Accordi Sindacali sottoscritti nel 2015.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Politiche a tutela dell'occupazione

- Dal 2014 già 4.230 persone sono state riassorbite su iniziative prioritarie, fermo restando che il riassorbimento potrà considerarsi consolidato solo al conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali del Piano di Impresa.

Modello di servizio verso il cliente

- Ulteriore focalizzazione sul mercato e rafforzamento della relazione con la clientela: oltre 1.000 nuovi ruoli manageriali;
- è proseguito il progetto "Insieme per la Crescita" accompagnato dall'introduzione della piattaforma online "Pro" per la condivisione delle buone pratiche.

Valorizzazione dei collaboratori:

- Accordo con le Organizzazioni Sindacali: il Contratto Collettivo di II livello introduce importanti novità in materia di ruoli, figure professionali e percorsi di sviluppo professionale;
- evoluzione del sistema di valutazione della performance";
- estensione del perimetro di applicazione della piattaforma di sviluppo professionale On Air e del Progetto feedback a 180° volto al rafforzamento degli stili di leadership.

Formazione

- La formazione ha accompagnato il cambio di modelli organizzativi connessi all'evoluzione del business;
- consolidamento dell'approccio alla formazione continua e al continuo rafforzamento dell'integrazione tra le diverse modalità didattiche attraverso l'evoluzione di metodologie di formazione a distanza;
- costituita la Struttura Organizzativa Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi che diventerà una struttura a sé stante per la progettazione di iniziative di leadership, cultura e sviluppo manageriale e di alta formazione.

Qualità della vita in azienda

- Il nuovo Contratto Collettivo di II livello ha introdotto importanti strumenti a supporto del benessere dei collaboratori e delle loro famiglie;
- Progetto Lavoro Flessibile con oltre 3.000 aderenti;
- L'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo (ALI), ha consolidato la sua organizzazione a livello centrale e sui territori;
- iniziativa di prevenzione cardio-vascolare "I colori della salute" nell'ambito delle attività del Fondo Sanitario Integrativo;
- sono proseguite le attività e le iniziative in tema di mobilità.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [\[i\]](#) da pagina 107 e da pagina 95)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

Politiche a tutela dell'occupazione

- Obiettivo del Piano d'Impresa è il riassorbimento di 4.500 persone dal 2014 al 2017 su iniziative prioritarie.

Valorizzazione dei collaboratori

- Aggiornamento del sistema di valutazione delle performance "Performer 2.0". Attività di formazione dedicate a Capi e agli Specialisti HR;
- estensione progressiva dell'accesso alla Piattaforma OnAir ed estensione ad altre strutture di Feedback 180°;
- obiettivi specifici delle Business Unit per lo sviluppo e la valorizzazione dei collaboratori.

Formazione e sviluppo professionale

- Avvio di iniziative trasversali di Leadership Identity e competenze manageriali: Consequence Management per i capi e progetti legati al tema della valorizzazione dell'imprenditorialità femminile che prevedono la realizzazione di un'offerta formativa dedicata alle manager donne;
- percorso di formazione per gestori e clienti per supportare la crescita e la competitività delle imprese e favorire la diffusione della cultura finanziaria;
- prosecuzione della formazione e informazione su Salute e Sicurezza;
- nuovo modello formativo nella Divisione Banca dei Territori per massimizzare l'efficacia delle attività di formazione grazie alla trasformazione dei modelli di apprendimento e di flessibilità del lavoro introdotte in azienda.

Qualità della vita in azienda

- Costituzione del Fondo Pensione Unico di Gruppo a fine 2016;
- il Fondo Sanitario Integrativo concluderà entro il febbraio 2016 la definizione di procedure e flussi dati. Inoltre, è prevista l'estensione del Fondo Sanitario Integrativo alla Divisione Banche Estere;
- valorizzazione del welfare aziendale in ottica di integrazione delle diverse componenti;
- in relazione al tema mobilità, proseguiranno gli impegni definiti nei "Piani Spostamento Casa e Lavoro";
- in relazione all'ambito Diversity Management: l'Unità CSR proseguirà le iniziative di dialogo all'interno dei tavoli di lavoro inter-funzionali per individuare progetti e i servizi inclusivi per i colleghi con disabilità.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015	Obiettivi al 2017 Valore cumulato 2014-2017
Spese del personale	5,1 mld	5,3 mld	~21 mld
Persone riassorbite nel piano di riconversione professionale	2.600	1.630	4.500
Giornate di Formazione e addestramento (aula, affiancamento, Formazione a distanza e Web TV)	1.220.824	1.309.039	5 milioni di giorni di formazione
Sviluppo: Assessment effettuati	Complessivamente 2.649	Complessivamente 2.023 (il 46,8% sono donne)	Percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavoro Flessibile n. aderenti ▪ Iscritti ad ALI ▪ Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100.000 Iscritti ad ALI ▪ 135 mln. prestazioni del Fondo Sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavoro Flessibile: oltre 3.000 aderenti ▪ Iscritti ad ALI: 117.000 ▪ 137 mln. prestazioni del Fondo Sanitario ad oltre 	Promuovere il work-life balance per una maggiore coesione tra le persone, lo sviluppo di innovazione e l'eccellenza del servizio

3.3.5 OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

La focalizzazione sui tre «territori commerciali» Personal, Retail ed Imprese è considerata dai clienti un valore aggiunto del nuovo modello di servizio della Divisione Banca dei Territori che permette di rispondere in modo più specifico alle esigenze della clientela. Alcuni collaboratori evidenziano il rischio di un'eccessiva settorialità che potrebbe ripercuotersi sul servizio al cliente.

L'evoluzione verso una modalità più consulenziale è molto apprezzata dal segmento di clientela «personal» soprattutto per la maggior attenzione rivolta ad esigenze specifiche e per la possibilità di instaurare una relazione «personale» tra gestore e cliente, basata sulla fiducia. In questo, il ruolo del gestore si conferma come fondamentale, quale referente unico, competente e qualificato. Gli strumenti a supporto del collaboratore nelle attività operative ed i canali di informazione ed aggiornamento sono emersi come uno degli elementi più apprezzati dai collaboratori dal punto di vista dei contenuti, anche se a volte la maggior quantità di informazioni risulta di più complessa fruizione.

La multicanalità è considerata un punto di forza dei servizi di Intesa Sanpaolo, soprattutto da parte dei clienti. Tuttavia, si osserva una differenziazione tra i target: mentre i giovani sono propensi ai nuovi canali di comunicazione e percepiscono la virtualizzazione dei servizi come uno strumento per accorciare le distanze, semplificare le operazioni e anche per risparmiare; i clienti «senior» si dimostrano restii e hanno maggiori difficoltà nell'approcciarsi ai nuovi strumenti.

Le start-up che hanno partecipato a Intesa Sanpaolo Start-Up Initiative considerano l'iniziativa un importante canale di incontro che favorisce il network sia tra start-up e investitori che tra start-up stesse. Uno degli aspetti maggiormente apprezzati è il servizio di mentorship offerto da Intesa Sanpaolo che ha accompagnato le start up nell'affinamento del proprio business plan e nella realizzazione della presentazione del proprio business secondo un approccio strutturato e finalizzato a catturare attenzione da parte di un target specifico come quello degli investitori. Gli spunti per ulteriori sviluppi riguardano la possibilità di mantenere una continuità del network attraverso la creazione di una infrastruttura virtuale e l'ampliamento del servizio di mentorship alla valutazione del merito creditizio.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Qualità del servizio al cliente

- Customer Experience: adozione di una nuova modalità di «*design thinking*» che parte dall'ascolto del cliente per disegnare un'esperienza coerente con le sue esigenze;
- «Insieme per la Crescita»: diffuso sull'intera rete commerciale;
- «Nuovo layout di filiale»: apertura di oltre 30 filiali;
- Continuano i Progetti «Banca Estesa» e «Offerta Fuori Sede»;
- Avvio del progetto «Vividigitale» rivolto alla clientela di Intesa Sanpaolo per la diffusione della cultura digitale;
- Expo: coinvolte 530 imprese, 35 start-up innovative, e oltre 3.000 aziende italiane ed internazionali per incontri d'affari.

Innovazione nel servizio al cliente

- Circa l'80% dei prodotti disponibili tramite la piattaforma multicanale e aumento del 50% delle transazioni su canali diretti rispetto al 2014;
- Nuove piattaforme digitali, con servizi dedicati alle imprese. Tra queste Tech-Marketplace, che favorisce l'incontro tra domanda e offerta di innovazione tecnologica tra start-up, PMI tech e imprese.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] da pagina 88 e da pagina 115)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

Qualità del servizio al cliente

- Per il 2016 SElok si rinnova e cresce per diventare il mezzo aggregatore delle filiali intorno all'obiettivo dell'eccellenza. Per questo motivo il Net Promoter Score, l'indice che rappresenta l'intensità di relazione tra il cliente e brand, ricopre un ruolo molto importante nell'Eccellenza di Filiale (pesando tra il 30% e il 40%). A partire dal 2016 verrà utilizzato come indicatore principale per misurare la qualità percepita dalla clientela e verrà inserito tra i KPI su cui si basa il Sistema di Valutazione delle Performance dei collaboratori della Rete di Filiali;
- progetto Consulenza Evoluta: mette al centro la vista d'insieme del cliente e dei suoi bisogni non solo di investimento, fornendo soluzioni e raccomandazioni integrate per indirizzarli, anche prescindendo dall'offerta commerciale della banca;
- completamento del progetto Digitalizzazione nelle filiali Retail e Personal: contratti e documenti in modalità elettronica;
- proseguimento del progetto «Vividigitale» che prevede specifici eventi in filiale e laboratori di formazione.

Innovazione nel servizio al cliente

- Avvio di un insieme di iniziative progettuali con l'obiettivo comune di «finanziare l'innovazione», volte a facilitare l'accesso al credito delle realtà innovative che offrono tecnologia (Startup e PMI Tech) e delle aziende clienti che intendono investire in innovazione, per sostenere la crescita delle nuove imprese ad alto potenziale, abilitando l'innovazione tecnologica delle imprese mature.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015	Obiettivi al 2017
Insieme per la crescita	Avviato il progetto di cambiamento manageriale su 1.400 filiali	Il progetto è stato esteso a tutta la Rete: circa 4.300 filiali. Customer satisfaction: livello medio pari a 43/100 Barometro di filiale: voto sintetico di barometro 7,3. Più di 100.000 questionari in un anno	Soddisfazione dei clienti e dei dipendenti e miglioramento della performance
Rilevazioni sistematiche di Customer Experience	Rilevazione via e-mail su vendita in Filiale (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti Small Business) e Servizio Consulenza ai Privati. <ul style="list-style-type: none">▪ 656.000 clienti a target▪ 83.000 giudizi espressi▪ 6.400 clienti contattati da Contact Unit Indice netto di soddisfazione: 38	Rilevazione via e-mail e sms su vendita (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti Small Business) e Servizio Consulenza e operatività di Cassa ai Privati. <ul style="list-style-type: none">▪ circa 6 milioni di clienti a target▪ circa 450.000 giudizi espressi Indice netto di soddisfazione in crescita rispetto al 2014: 41	Rilevare la soddisfazione percepita dalla clientela su tutti i punti di contatto cliente-banca e su tutti i canali (filiale, online, telefono e chat). Migliorare la customer experience su tutti gli ambiti di contatto e di relazione con la clientela utilizzando la voce del cliente per attuare dei piani di miglioramento sui processi e sui servizi erogati.
Mantenimento dei tempi medi di risposta ai reclami e ricorsi della clientela (Capogruppo) rispetto alla normativa di riferimento (N/R)/normativa interna (N/I)	45 gg. per reclami su servizi e attività di investimento vs 90 gg. N/R 20 gg per reclami ordinari vs 30 gg N/R 22 gg per ricorsi cliente vs 30 gg NI	46 gg. per reclami su servizi e attività di investimento vs 90 gg. N/R 19 gg per reclami ordinari vs 30 gg N/R 21 gg per ricorsi cliente vs 30 gg NI	Mantenere elevati indici di performance nell'ascolto del cliente
Dematerializzazione dei contratti	Progetto avviato	Su tutte le filiali e i distaccamenti Personal e in oltre 500 filiali Retail per i contratti e i documenti di numerosi servizi.	Miglioramento della customer experience dei clienti, riduzione tempi di attesa e semplificazione dei processi
Sviluppo multicanalità integrata*	4,923 mln clienti multicanale (+ 500.000 circa)	5,385 milioni clienti multicanale (+ 460.000 circa; + 955.000 dal 2013)	7,879 mln clienti multicanale

* Riferito al perimetro Italia, persone fisiche.

3.3.6 ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Dall'analisi delle ricerche realizzate sui clienti (Retail, Personal e Small Business) sono risultati apprezzati tutti i prodotti e servizi legati all'accesso alla prima casa e all'inclusione finanziaria sia dei giovani che dei clienti senior.

I clienti più propensi al risparmio sono gli anziani che si aspettano prodotti a protezione del capitale e un servizio di consulenza "mirata" soprattutto sugli investimenti (anche a lungo termine), esteso all'ambito fiscale, assicurativo, immobiliare e successorio. Da questa tipologia di clientela è molto apprezzata la relazione "personale" con il proprio gestore che basa sulla fiducia e sulla correttezza, trasparenza e chiarezza nella relazione commerciale. Sono, inoltre, emerse le richieste di avere un maggior supporto formativo all'utilizzo dei canali multimediali e un servizio di pianificazione finanziaria che consideri tutta la famiglia (consulente per sostenere i progetti della famiglia).

Nelle interviste realizzate alle imprese clienti di Mediocredito Italiano, tra i servizi finalizzati al sostegno al tessuto imprenditoriale sono apprezzati i finanziamenti specializzati dedicati alle aziende in particolare in ambito ambientale, innovazione ed internazionalizzazione. La consulenza per l'individuazione di soluzioni appropriate e le competenze specifiche dei gestori (valutazione del business model, valutazione della fattibilità del progetto ecc.) sono stati valutati molto positivamente. Tra i vari servizi offerti, le imprese ritengono fondamentale che la Banca svolga un ruolo di facilitatore per l'incontro con specialisti di settore. È emersa anche la richiesta di supporto per l'accesso ai bandi europei e regionali. La creazione di network finalizzati all'incontro e scambio di conoscenze tra imprese è emerso come uno dei servizi più apprezzati dalle imprese di tutte le dimensioni (piccole-medie imprese e corporate) e di tutti i settori. Viene inoltre richiesto, in particolare dalle imprese di piccole-medie dimensioni, di avere un maggior supporto nell'organizzazione e sponsorizzazione di eventi e progetti finalizzati a far aumentare la visibilità delle imprese sul mercato nazionale ed internazionale.

Dall'approfondimento del tema della trasparenza e correttezza nella comunicazione, è emerso che la maggior parte dei clienti ha fiducia nel Gruppo grazie alla chiarezza e comprensibilità percepita nella relazione commerciale.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Sostegno al tessuto imprenditoriale

- Nuovo credito a medio-lungo termine a imprese e famiglie: 48 miliardi di euro con 20.000 aziende riportate in bonis (29.000 dal 2014). Nei confronti del Terzo Settore sono stati erogati circa 200 mln di euro a medio lungo termine;
- “Programma Filiere: consente di migliorare le condizioni di accesso al credito delle filiere produttive;
- sono continuate le partnership con Associazioni di categoria per sostenere la crescita delle imprese: Confindustria Piccola Industria (plafond di 10 mld), Accordo ABI per il credito (erogati oltre 300 mln. di euro e oltre 4.100 sospensioni del pagamento dei crediti);
- finanziamenti per l’innovazione: con “Nova+” sono stati finanziati progetti per 90,5 mln. di euro;
- occupazione giovanile e start-up innovative: molte le iniziative di formazione, di matching e di sostegno finanziario;

Inclusione finanziaria ed empowerment economico

- nuovi finanziamenti per attività ad alto impatto sociale per più di 3,2 miliardi di euro (6,7% sul totale dei nuovi finanziamenti erogati): microcredito; prestiti antiusura; finanziamenti alla Pubblica Amministrazione per sviluppare servizi e attività di utilità sociale; finanziamenti agevolati concessi a piccole e medie imprese che fanno parte dei CONFIDI; prodotti e servizi destinati ad associazioni ed enti del Terzo settore; prodotti dedicati alle categorie sociali più vulnerabili per favorirne l’inclusione finanziaria. (vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] da pagina 62)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

Sostegno al tessuto imprenditoriale

- Mediocredito Italiano intende mettere sul mercato un nuovo prodotto, il Confirming, una forma evoluta di factoring indiretto che consente ai capo-filiera una più efficiente gestione dei debiti commerciali e dei pagamenti alle filiere, e ai fornitori modalità e condizioni di accesso al credito particolarmente favorevoli;
- considerato l’aumento dell’utilizzo di servizi online, Mediocredito Italiano ha deciso di rendere più strutturata l’assistenza alla clientela per la navigazione, con l’obiettivo di garantire continuità e rapidità di risposta nonché assistenza anche in inglese;
- nel 2016, partiranno nuove iniziative rivolte alle imprese legate all’innovazione, alla formazione, alla digitalizzazione e all’internazionalizzazione. In questo contesto, il progetto “AdottUp” verrà avvicinato al progetto Tech Market Place in modo da fungere come bacino per alimentare e integrare la piattaforma dedicata all’innovazione.

Inclusione finanziaria ed empowerment economico

- Tra le iniziative rivolte a giovani studenti, nel 2016 il nuovo prestito “PerTe Prestito Con Lode” verrà proposto a tutti gli atenei italiani, al Ministero dell’Istruzione e alle imprese italiane, come programma di welfare aziendale;
- per quanto riguarda le iniziative di microcredito: il “Prestito della Speranza” ha l’obiettivo di erogare 100 milioni di finanziamenti garantiti da un fondo di garanzia di 25 milioni costituito da risorse della Conferenza Episcopale Italiana.
- prodotti di tutela: ampliamento dell’offerta per la copertura dei rischi diretti della persona, della famiglia e dei beni;
- Offerta Giovani: rafforzamento della gamma di offerta dedicata e specifica.

Selezione di Indicatori rilevanti di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015	Obiettivi al 2017 Valore cumulato 2014-2017
Famiglie e imprese: Nuovo credito a medio lungo termine erogato all’economia reale	34 mld di euro	48 mld di euro	Circa 170 mld di euro
Terzo settore: Nuovo credito a medio lungo termine a supporto di imprese sociali	200 mln di euro	~200 mln di euro	Circa 1,2 mld di euro
Inclusione finanziaria: Credito erogato per fasce sociali vulnerabili	Più di 3,6 mld di euro	Più di 3,2 mld di euro	Sostegno alle fasce sociali vulnerabili
Nova+ finanziamenti all’innovazione delle imprese	Dal 2011 più di 1,3 mld di euro	Dal 2011 quasi 1,4 mld di euro	Sostegno alle imprese che innovano

3.3.7 GESTIONE RESPONSABILE DELLA CATENA DI FORNITURA

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

I fornitori ritengono che gli aspetti di maggior rilevanza per la valutazione della qualità della relazione sono la capacità di ascolto, la fiducia e la trasparenza nella relazione tra fornitori e il Gruppo, la correttezza nella gestione e conclusione dei contratti e l'adeguatezza dei tempi di pagamento delle fatture.

L'integrazione di criteri di responsabilità sociale e ambientale, come la richiesta di firma e sottoscrizione dei principi enunciati dal Codice Etico del Gruppo e la pubblicazione del Rapporto di Sostenibilità, nella selezione e valutazione dei fornitori sono valutati positivamente. Un'elevata percentuale di fornitori di Intesa Sanpaolo, infatti, dichiara di avere certificazioni sulle materie prime di competenza, sui sistemi di smaltimento dei rifiuti e sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, oltre ad un Codice Etico aziendale.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

- Revisione delle Linee Guida per gli Acquisti di Gruppo e delle Regole attuative e definizione di una Guida Operativa per la gestione e il controllo dei sub appalti per integrare, in maniera trasversale per tutta la catena di fornitura i criteri di responsabilità sociale e ambientale già adottati per i Fornitori iscritti a Portale Fornitori;
- implementazione del Portale Fornitori con un questionario dedicato ai temi di CSR e con la previsione di un obbligo a carico del fornitore sia di presa visione del Codice Etico del Gruppo Intesa Sanpaolo sia di caricamento delle certificazioni comprovanti l'impegno assolto in ambito CSR. Nel caso in cui i fornitori censiti diventino anche parti di un contratto le clausole contrattuali li vincolano ad operare in modo pienamente rispondente a disposizioni legislative e regolamentari anche in ambito CSR (ad es. in materia di ecologia e smaltimento rifiuti) e a osservare i principi contenuti nel Codice Etico del Gruppo Intesa Sanpaolo;
- regole per l'acquisto delle macchine d'ufficio: prevedono quale criterio premiante nella gara che il fornitore possieda una certificazione ambientale quale ISO 14001, ISO 9001 ed EMAS;
- avvio di un tavolo di lavoro interno rivolto a aggiornare la sezione del Portale fornitori dedicata alla valutazione del rischio socio ambientale e a sollecitare i fornitori al completamento della sezione dedicata alla CSR anche tramite un'azione massiva di sollecito;
- supporto nella realizzazione delle implementazioni del "Questionario di autovalutazione filiali SGAE";
- realizzazione di implementazioni informatiche per la verifica del censimento delle non conformità segnalate.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] da pagina 100)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

- Nuova piattaforma fornitori: includerà indicatori di valutazione tecnica (qualità del servizio erogato e rispetto dei livelli di servizio accordati) e di responsabilità sociale d'impresa che consentiranno un monitoraggio in relazione alle tipologie di rischio calcolate. La nuova soluzione consentirà di estendere il perimetro dei fornitori oggetto di analisi anche agli eventuali sub-affidatari;
- realizzazione di seminari formativi per i buyer su temi riguardanti la responsabilità sociale ed ambientale d'impresa;
- aggiornamento complessivo degli standard contrattuali – resi disponibili nell'apposita Bacheca contratti – per uniformare le obbligazioni contrattuali poste a carico dei fornitori e dei sub-affidatari, ad es: norme in materia di circolazione e smaltimento dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche impegnandosi – ove richiesto – anche a documentare in ogni momento tale adempimento.

3.3.8 RELAZIONE CON LA COMUNITÀ

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Oltre all'analisi dei media, la verifica dell'efficacia dell'intervento di Intesa Sanpaolo nei confronti della Comunità viene realizzata in modo trasversale rispetto agli stakeholder clienti e Terzo Settore (vedi capitolo "Accesso al credito e gestione dei risparmi") ed allo stakeholder Ambiente (vedi capitoli "Gestione dei rischi d'impresa" e "Climate change").

Seppure l'Italia viene considerata la patria dell'arte e della cultura, risulta assente la tradizione della donazione alle istituzioni culturali da parte di persone abbienti e/o del settore privato. In questo contesto gli istituti bancari e le Fondazioni sono gli unici finanziatori di rilievo della cultura al di fuori del settore pubblico e Intesa Sanpaolo viene percepito come un soggetto particolarmente attivo nel sostegno a progetti di riqualificazione e valorizzazione del patrimonio culturale del Paese.

È riconosciuto anche l'impegno del Gruppo in iniziative a carattere "sociale" legate a sanità, istruzione e protezione sociale. Anche a fronte della lieve ripresa economica del Paese, la comunità continua a percepire una situazione di forte instabilità economica che porta a riconoscere come ambiti di priorità la lotta alla disoccupazione, l'accesso ai servizi pubblici, in particolare servizi sanitari e istruzione, e il sostegno al reddito.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

- Contributo complessivo alla comunità¹, pari a 56,7 milioni di euro che rappresentano l'1,23% dell'utile corrente al lordo delle imposte²;
- Progetto Cultura: il progetto si sta sviluppando con la finalità di rendere fruibile ad una platea sempre più ampia di pubblico il patrimonio artistico, architettonico, editoriale e documentario e dei beni culturali del Paese;
- Liberalità: l'84,2% degli importi erogati sono stati destinati a progetti di aiuto ai disabili, di solidarietà, di inclusione sociale, di contrasto della povertà, di formazione e lavoro a soggetti disagiati e per iniziative sanitarie nel campo della ricerca e dell'assistenza ai malati. A livello di liberalità territoriali, le quote hanno superato i traguardi con una incidenza sul totale pari a oltre il 65%;
- iniziative commerciali nella comunità: anche per il 2015 l'impegno di Intesa Sanpaolo nell'ambito delle iniziative commerciali rivolte alla comunità si attua in un rapporto di stretta sinergia e fiducia con enti e istituzioni di rilevanza locale e nazionale per la realizzazione di iniziative ed eventi che operano in ambito culturale, artistico, sociale e sportivo;
- pubblicazione del Quaderno Comunità 2015 che presenta e descrive le principali iniziative sostenute dal Gruppo Intesa Sanpaolo a sostegno della comunità con un approfondimento sulla valutazione dell'impatto di alcuni principali progetti. Il monitoraggio dei programmi di cooperazione internazionale continua ad essere affidato, come nel caso del Project Malawi, all'expertise qualificata dell'Università di Pavia.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] da pagina 103)

¹ Misurazioni secondo il modello London Benchmarking Group (LBG), standard di rendicontazione per l'analisi delle attività d'investimento nelle comunità che consente di misurare i risultati e la valutazione degli effetti sulla comunità e sul business.

² Risultato corrente al lordo delle imposte pari a 4.597 milioni di euro, presentato nel conto economico riclassificato del Gruppo Intesa Sanpaolo.



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

Collaborazione con enti ed istituzioni culturali:

- Gallerie di Piazza Scala: maggior interazione con le altre istituzioni culturali, collaborazioni con le Scuole per i progetti di "Alternanza Scuola-Lavoro" e con le Associazioni che si occupano di disabili e profughi per l'organizzazione di iniziative e percorsi di visita dedicati;
- Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano: rafforzamento della presenza nel territorio e delle attività condotte con Scuole, Università, Istituzioni culturali ed Associazioni;
- Gallerie di Palazzo Leoni Montanari: realizzazione di un progetto di accessibilità per i pubblici speciali (non vedenti, non udenti);
- Archivio Storico: realizzazione delle Guide ai patrimoni archivistici dell'Archivio storico di Intesa Sanpaolo e ulteriore ampliamento dell'accesso alle fonti.

Liberalità:

- Verrà mantenuta nel 2016 l'elevata quota di risorse (>80%) destinate dal Fondo di Beneficenza a sostegno dei progetti a favore delle fasce più deboli della popolazione. Per le liberalità centrali continua l'impegno a indirizzare le scelte, in autonomia delle Direzioni Regionali, verso una tendenziale crescita delle medesime quote relativamente alle liberalità territoriali (uguale o maggiore del 60%).

Reporting:

- Verrà estesa in modo graduale la valutazione di impatto, secondo il modello LBG e monitoraggio di nuovi programmi di cooperazione internazionale.

3.3.9 CLIMATE CHANGE

COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Sono molto apprezzate dagli investitori "Social Responsible Investment" le politiche ambientali messe in atto da Intesa Sanpaolo, in particolare per l'efficientamento energetico e per la riduzione dei consumi di risorse (carta e acqua). Per quanto riguarda la diminuzione dell'utilizzo della carta, i collaboratori che hanno partecipato ai focus group hanno espresso particolare

apprezzamento per le politiche di dematerializzazione introdotte dal Gruppo.

Le interviste ai clienti impresa di Mediocredito Italiano hanno espresso una valutazione positiva dei prodotti e servizi a supporto dello sviluppo di nuovi business eco-innovativi e finalizzati a ridurre gli impatti ambientali, in particolare i finanziamenti ad hoc supportati dalla competenza del Desk Energy e Leasenergy.

Gli stakeholder in generale auspicano un coinvolgimento in iniziative ed eventi dedicati alle aziende del settore «green», nonché un maggior impegno in attività finalizzate ad incentivare le imprese ad investire in progetti di efficientamento energetico. In riferimento al tema della valutazione del merito creditizio, le aziende intervistate si sono espresse in modo positivo sull'inclusione di criteri di valutazione ambientale per dare un valore concreto a progetti ed attività su cui l'azienda investe (progetti di efficientamento energetico, per la riduzione delle emissioni CO₂, investimenti in energie rinnovabili, etc). Va comunque segnalato che, nonostante il generale interesse, la percezione risulta essere diversa a seconda del settore di operatività e della centralità o meno degli impatti ambientali ed energetici sull'operatività dell'azienda.



CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO

Gestione dell'impronta ecologica della Banca

- È proseguita la certificazione ai sensi delle norme ISO 14001 e ISO50001 di circa 200 unità operative facenti parte del Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia (SGAE) e la certificazione delle loro emissioni di gas ad effetto serra secondo lo standard ISO 14064;
- utilizzo in Italia, in tutti i siti che lo consentono, di energia elettrica con Garanzia di Origine da fonti rinnovabili. Nel 2015 è proseguita la realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici a Cagliari, Caserta e nel Nuovo Centro Direzionale di Torino;
- sono proseguite le azioni volte a migliorare l'efficienza energetica complessiva tra cui l'estensione dei sistemi di rilevazione dei consumi energetici gestiti via web, la sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese e l'ammodernamento degli impianti elettrici;
- consumi di carta: focalizzazione sulle attività di dematerializzazione dei contratti, consolidamento delle adesioni al servizio di Rendicontazione On-line e sulla firma digitale.

Offerta di prodotti e servizi per incentivare business e soluzioni a basso impatto ambientale

- Nel corso del 2015 il 3% del totale dei finanziamenti di Intesa Sanpaolo ha riguardato finalità a beneficio ambientale, fra cui energie rinnovabili, efficienza energetica, servizi ambientali, per un totale di oltre 1.495 milioni di euro.

(vedi Rapporto di Sostenibilità 2015 [i] da pagina 126)



CHE OBIETTIVI CI SIAMO POSTI PER IL 2016

- **Emissioni di gas a effetto serra:** continuerà l'acquisto di energia elettrica da fonte rinnovabile in tutti i siti che lo consentono. La rendicontazione delle emissioni Scope 3 diventerà sempre più dettagliata anche per le Sussidiarie Estere;
- **Energia:** riduzione dei consumi energetici. Proseguirà la sostituzione dei Gruppi frigoriferi contenenti R22, la sostituzione degli apparati illuminanti con apparati ad alta efficienza, la sostituzione di caldaie, ma soprattutto proseguiranno le azioni di ottimizzazione gestionale dei sistemi già installati.
- **Carta:** completamento del progetto Dematerializzazione; ampliamento dell'acquisto di carta ecologica (riciclata o da origine certificata) sia in Italia che nelle Banche Estere.
- **Rifiuti:** avvio del nuovo metodo di smaltimento dei toner e dei nastri inchiostriati esausti in Italia. Nuovi corsi on line sulla piattaforma "Ambientiamo" per sensibilizzare i colleghi alla raccolta differenziata comunale e alla corretta gestione dei rifiuti speciali non pericolosi.
- **Mobilità:** continueremo a offrire alternative all'utilizzo del mezzo di trasporto privato e individuale per mappare il fabbisogno nell'evoluzione del sistema del trasporto pubblico.
- **Acqua:** proseguirà il monitoraggio dei consumi idrici con l'obiettivo di mantenere i consumi costanti rispetto agli attuali.

Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Risultati 2014	Risultati 2015	Obiettivi al 2016*
Riduzione dei consumi elettrici in Italia rispetto al 2012	Riduzione del 15%	Riduzione del 15,4%	Riduzione del 17% dei consumi elettrici
Acquisto di carta ecologica o riciclata in Italia	93% degli acquisti	94% degli acquisti	Acquisto di carta ecologica o riciclata per il 98%
Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate dal Gruppo – Scope 2 rispetto al 2012	Riduzione del 12,7%	Riduzione del 12,8%	Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate (Scope 2) del 13%
Estensione della rendicontazione delle "altre emissioni indirette" (Scope 3)	La rendicontazione dello Scope 3 include, oltre alle emissioni indirette dovute all'acquisto carta, anche quelle relative ai rifiuti e alle macchine d'ufficio	Nel 2015 è stata integrata alle precedenti la rendicontazione delle operazioni di Internet Banking	Progressivo ampliamento del perimetro e miglioramento della rendicontazione
Certificazioni ambientali	UNI EN ISO 14001, UNI CEI EN ISO 50001 e UNI EN ISO 14064 su un campione significativo di siti già conseguite da diversi anni	Proseguono le certificazioni già conseguite su un campione significativo di siti	Mantenere le certificazioni ambientali su un campione significativo di siti implementando tutti gli aggiornamenti normativi richiesti
Finanziamenti ambientali	643 milioni di euro: oltre il 2,3% sul totale dei finanziamenti	1.495 milioni di euro: 3% sul totale dei finanziamenti	Continuare a sostenere il settore delle energie rinnovabili, agricoltura e tutela dell'ambiente

*Il SEAP (Piano d'Azione pluriennale per l'Energia Sostenibile) è stato formulato per il periodo 2012-2016.

4. Le attività di stakeholder engagement nelle Banche Estere



Nel 2015 è stata realizzata una mappatura delle attività di stakeholder engagement attive nelle Banche Estere per identificare punti di contatto ma anche specificità nell'approccio, capire quali stakeholder sono stati coinvolti maggiormente e quali metodologie sono state adottate nelle diverse realtà. La maggior parte delle attività ed iniziative di engagement realizzate nel 2015 hanno coinvolto prevalentemente gli stakeholder Clienti e Collaboratori. Le iniziative rivolte alla clientela hanno riguardato attività di coinvolgimento attivo degli stakeholder quali:

- incontri su tematiche particolari o rivolte ad uno specifico settore di clientela come i "Business Breakfast" di CIB Bank e Banka Koper, "Business Club Events" rivolti al segmento PMI di Privredna Banka Zagreb;
- workshop come la Campagna "Member get Member" promossa da Banca Koper per supportare i gestori nell'incontro con potenziali clienti;
- eventi finalizzati al coinvolgimento della comunità, ad esempio: "Intesa farmer competition", "Speed dating" e incontri con imprese e Organizzazioni Non Governative locali promossi da Banca Intesa Beograd finalizzati a raccogliere i bisogni della comunità locale per lo sviluppo commerciale, oltre che aumentare la visibilità della Banca sul territorio;
- attività di educazione finanziaria, che ha visto come principale promotrice CIB Bank, con l'obiettivo di promuovere l'educazione finanziaria ed aumentare il livello generale di consapevolezza finanziaria nella popolazione;
- PBZ collabora in via continuativa con il portale dell'Unione Europea specializzato sui temi del finanziamento di progetto (formazione, documentazione, sviluppo del business plan e supervisione del progetto). La banca coopera anche con i progetti di formazione dell'Unione Europea per collaboratori e clienti nell'ambito dell'iniziativa PBZ business club. Sono inoltre rese disponibili newsletter e aggiornamenti per l'accesso delle PMI ai fondi europei anche con servizi di consulenza.

Queste iniziative sono state accompagnate da attività di customer experience quali survey, mystery shopping e sondaggi diretti con l'obiettivo di rilevare la soddisfazione del cliente nel dialogo e nell'interazione con la Banca e la percezione della qualità dei prodotti e dei servizi offerti. L'obiettivo principale dalle Banche Estere che hanno svolto questo tipo di attività è stato quello di raccogliere informazioni per il miglioramento di processi e attività future e per lo sviluppo commerciale.

Infine, sono state realizzate attività di comunicazione con la clientela e con potenziali clienti grazie soprattutto su canali interattivi online (Staffino System¹ di VÚB Banka, etc.), pagine web e social media, in particolare la pagina Facebook.

Le attività hanno portato ottimi risultati, evidenziando un'alta soddisfazione da parte della clientela rispetto ai canali di comunicazione e alla qualità dei servizi offerti dal Gruppo.

Per quanto riguarda i Collaboratori, le principali attività di engagement li hanno coinvolto nella vita aziendale, hanno raccolto informazioni relative al clima lavorativo e il benessere delle persone, sviluppato team-building tra colleghi della stessa filiale e di diversi ruoli. Gli obiettivi sono stati l'ottimizzazione dei canali di comunicazione aziendale interna e la raccolta di informazioni rispetto all'opinione dei dipendenti sulla Banca di appartenenza e, in generale, sul Gruppo. I risultati generali delle indagini hanno evidenziato soddisfazione per la vita aziendale e il clima lavorativo ed una percezione positiva della gestione e dell'impegno nell'innovazione da parte del Gruppo. Alcune attività hanno inoltre permesso di raccogliere idee secondo due diverse modalità: da un lato aperte a proposte appartenenti a diverse aree tematiche, dall'altro focalizzata attorno a temi specifici della vita aziendale, quali prodotti, servizi, miglioramento di processi interni, risoluzione di problemi puntuali, comunicazione, ambiente di lavoro, attività di responsabilità sociale, volontariato, immagine aziendale. Un ulteriore distinguo consiste nella durata delle iniziative, che potevano essere di tipo continuativo oppure aperte ad hoc per periodi di tempo definiti. VÚB Banka vanta il progetto più longevo, "Zapni": nel 2015 sono state raccolte 125 idee, delle quali sette hanno trovato implementazione, portando a 137 le idee implementate dal 2009, anno di lancio. In Intesa Sanpaolo Bank Albania, invece, è attivo dal 2014 il programma "Fresh Ideas", volto a raccogliere idee per migliorare i processi interni, creare nuovi prodotti, utilizzare nuove tecnologie e proporre nuove business partnership ai diversi stakeholder. Nel 2015 sono pervenute 16 idee e sono state implementate 12 proposte provenienti dalla raccolta del 2014. Alexbank ha dato seguito anche nel 2015 a due iniziative focalizzate sulla raccolta di segnalazioni e proposte da parte dei colleghi relativamente a progetti CSR e di volontariato volti a portare aiuti in alcune regioni svantaggiate del Paese, "CSR 4 My People" (anno di lancio: 2012) e "Those who need us" (2014). In particolare, nell'ambito di questa seconda iniziativa nel 2015 sono state inviate 24 idee, 16 delle quali sono state implementate.

¹ Staffino: App Internet che permette al cliente di inviare alla banca dei feedback sui servizi di filiale, la relazione con il personale o i prodotti. Il cliente può anche registrare le sue opinioni sul sito dell'applicazione.

Contatti

Intesa Sanpaolo Spa

Sede legale

Piazza S. Carlo 156
10121 Torino
Tel.: +39 011 5551

Sede secondaria

Via Monte di Pietà 8
20121 Milano
Tel.: +39 02 87911

Informazioni ulteriori

Corporate Social Responsibility

Tel.: +39 02 87966208
Fax: +39 02 87964186
E-mail: csr@intesasanpaolo.com

Internet

group.intesasanpaolo.com [i]

Documento realizzato da
Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo Spa - Corporate Social Responsibility

Progetto grafico,
impaginazione e ipertesto

Studio Lariani architettura - Milano

Pubblicazione

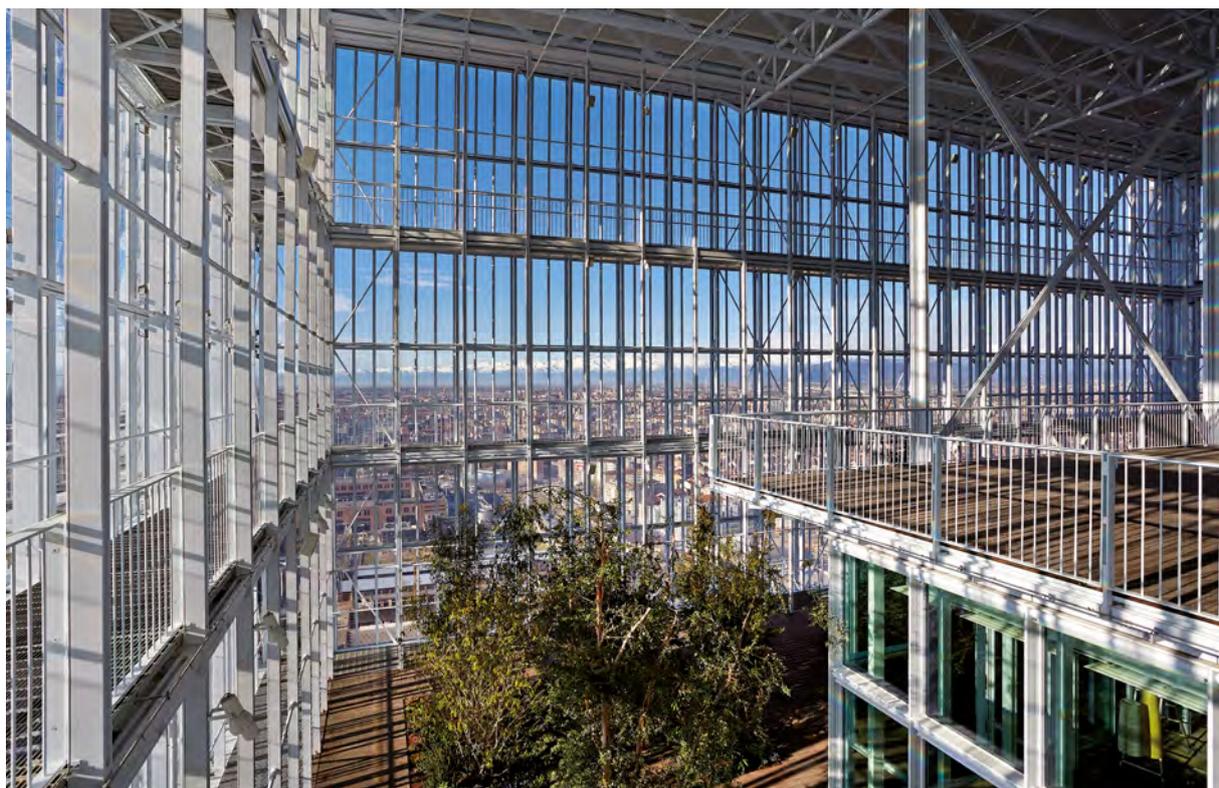
Giugno 2016

Intesa Sanpaolo Spa

Sede Legale: Piazza San Carlo 156, 10121 Torino
Sede Secondaria: Via Monte di Pietà 8, 20121 Milano
Capitale sociale: 8.731.874.498,36 euro
Numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Torino e codice fiscale 00799960158
Partita IVA 10810700152
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia Iscritta all'Albo delle Banche al n. 5361 e Capogruppo del Gruppo Bancario "Intesa Sanpaolo", iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari

Il grattacielo Intesa Sanpaolo. La Banca e la città innovano e si rinnovano.

Ideato per riunire gli uffici centrali e le principali strutture direzionali della Banca in un unico luogo, il grattacielo Intesa Sanpaolo si presenta come un nuovo punto di aggregazione per la città di Torino. Costruito in posizione strategica, ai confini del centro storico, in un'area nevralgica per la mobilità pubblica, l'edificio rappresenta un inedito modello di "architettura relazionale". Progettato da Renzo Piano Building Workshop e realizzato da imprese italiane tra le più qualificate a livello internazionale, il grattacielo esprime i valori di crescita, innovazione architettonica, sostenibilità sociale e ambientale e integrazione tra ambienti di lavoro e spazi aperti al pubblico. La base e la sommità dell'edificio ospitano ambienti fruibili al pubblico come l'Auditorium e la serra bioclimatica con un ristorante, una sala espositiva e una caffetteria panoramica. Questi spazi fanno del grattacielo un luogo di attrazione, confermano la permeabilità dell'edificio con la vita della città e consolidano il legame storico tra la Banca e il territorio, che innova e si rinnova fin dal 1563.



- 166,26** m di altezza
- 7.000** m² di superficie al "basement"
- 38** piani fuori terra (di cui 27 destinati a uffici)
- 1.600** m² di pannelli fotovoltaici
- 15.000** m³ di serra
- 175** nuovi alberi per riqualificare il giardino pubblico "Grosa"
- 364** posti nell'Auditorium polivalente
- 49** bambini ospitati nell'asilo nido aziendale
- 500** addetti e tecnici impegnati nella realizzazione della torre
- 30** studi specialistici impegnati nelle fasi progettuali
- 35** giovani laureati coinvolti in cantiere



ECOLOGIA CERTIFICATA

Grazie anche alla facciata a "doppia pelle", allo sfruttamento di energia geotermica e al sistema di illuminazione a LED, il grattacielo gestisce, controlla e ottimizza i consumi energetici complessivi. Per questo è stato il primo edificio di grande altezza in Europa ad aggiudicarsi il LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) Platinum, il massimo livello di certificazione attribuito dal Green Building Council, l'organo internazionale più autorevole per l'eco-valutazione degli edifici.

