

Rapporto di Sostenibilità 2015

Cariche Sociali

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Presidente	Giovanni BAZOLI
Vice Presidenti	Mario BERTOLISSI Gianfranco CARBONATO
Consiglieri	Gianluigi BACCOLINI Francesco BIANCHI Rosalba CASIRAGHI Carlo CORRADINI Franco DALLA SEGA Piergiuseppe DOLCINI Jean-Paul FITOUSSI Edoardo GAFFEO Pietro GARIBALDI Rossella LOCATELLI Giulio Stefano LUBATTI Marco MANGIAGALLI Iacopo MAZZEI Beatrice RAMASCO Marcella SARALE Monica SCHIRALDI*

CONSIGLIO DI GESTIONE

Presidente	Gian Maria GROS-PIETRO
Vice Presidente Vicario	Marcello SALA
Vice Presidente	Giovanni COSTA
Consigliere Delegato e Chief Executive Officer	Carlo MESSINA ¹
Consiglieri	Stefano DEL PUNTA Carla Patrizia FERRARI ² Piera FILIPPI Gaetano MICCICHÉ ¹ Giuseppe MORBIDELLI ³ Bruno PICCA

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Fabrizio DABBENE

SOCIETÀ DI REVISIONE

KPMG S.p.A.

¹ Direttori Generali

² Dimissionaria con decorrenza 14 luglio 2015

³ Dimissionario con decorrenza 16 marzo 2015

* Autosospesa con decorrenza 10 febbraio 2016

Sommario

Lettera agli stakeholder	6	Gestione dei rischi d'impresa	53
Introduzione	8	Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance	53
Fattori chiave nel processo di creazione del valore	9	Valutazione e gestione dei rischi di reputazione	55
PROFILO DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO	11	Valore del brand	55
Il Gruppo Intesa Sanpaolo	12	Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti	56
Visione e valori	13	Gli Equator Principles	56
Modello di business	15	Settori controversi	59
Efficacia del sistema di governance	16	Gestione dei rischi per la salute e sicurezza	59
Analisi di materialità	21	Sostegno al tessuto imprenditoriale	62
Tutela della solidità e redditività	25	Accordi e soluzioni per la crescita delle imprese	63
Gestione dei rischi d'impresa	27	Finanziamenti e servizi per le imprese che investono in innovazione	66
Integrità e rigore nella condotta aziendale	29	Offerta di investimenti secondo criteri di sostenibilità	68
Sviluppo e gestione delle persone	31	Inclusione finanziaria ed empowerment economico	72
Offerta di un servizio di valore alla clientela	33	Famiglie e soluzioni per il pagamento dei mutui casa	72
Accesso al credito e gestione dei risparmi	35	Pensare al futuro: i giovani	74
Climate change	37	Senior: il valore della relazione con la banca	75
Adesione a standard internazionali e impegni	39	Un ponte verso il mondo: la gestione delle rimesse	76
Il Global Compact: i 10 principi delle Nazioni Unite	40	Soluzioni di microcredito per fasce sociali vulnerabili	77
L'impegno di Intesa Sanpaolo per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite	41	Terzo settore e territorio	78
Riconoscimenti e inclusione negli indici	43	Crescere con i nostri stakeholder: cultura finanziaria per scelte consapevoli	80
IL CONTESTO OPERATIVO	45	Capitale sociale e relazionale	81
Scenario economico e sociale	46	La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	82
Posizionamento competitivo	47	La mappa degli stakeholder	82
LA PERFORMANCE	49	Iniziative di coinvolgimento e le tematiche trattate	83
Capitale finanziario	50	Sintesi delle istanze emerse nel percorso di stakeholder engagement	84
Performance economico finanziaria	51		
Rendimento del titolo Intesa Sanpaolo	51		
Remunerazione degli azionisti	51		
Determinazione del valore economico e sua distribuzione	52		

Integrità e rigore nella condotta aziendale	85	Capitale naturale	126
Prevenzione della corruzione	85	Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	127
Prevenzione del riciclaggio	86	Finanziamenti e servizi per la green economy	129
Rispetto delle normative fiscali e il contributo fiscale di Intesa Sanpaolo	86	Riduzione delle emissioni atmosferiche	134
Tutela della privacy	87	Consumi ed efficienza energetica	136
Tutela della libera concorrenza	87	Carta, rifiuti e acqua	140
Prevenzione delle frodi	87	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	143
Contenzioso	88	INDICATORI	147
Offerta di un servizio di valore alla clientela	88	GRI - Informative standard generali	185
Vicinanza al cliente attraverso tutti i canali di relazione	88	GRI - Informative standard specifiche	188
Accessibilità	90	GRI - Perimetri d'impatto	196
Sostegno alle imprese che vogliono crescere all'estero	90	Nota metodologica	197
La customer experience: un nuovo approccio nella progettazione di prodotti e servizi	91	Relazione della società di revisione	198
Qualità della vita in azienda	95	Contatti	200
Comunicazione e ascolto	95		
Un welfare evoluto e partecipato	95		
Valore al tempo: equilibrio vita privata e lavorativa	98		
Relazioni con la catena di fornitura	100		
Equità e trasparenza nella relazione con i fornitori	101		
Valutazione della responsabilità sociale e ambientale dei fornitori	101		
Salute e sicurezza dei fornitori che lavorano presso le nostre sedi	103		
Relazione con la comunità	103		
Sostegno alla cultura	104		
Erogazioni liberali	105		
Le iniziative commerciali nella comunità	106		
Capitale umano	107		
Tutela dell'occupazione	108		
Valorizzazione dei collaboratori	108		
Il valore delle diversità	111		
Formazione	111		
Capitale intellettuale e infrastrutturale	115		
Innovazione per la crescita	116		
Banca multicanale	117		
Innovazione dei processi	123		
Cultura dell'innovazione	124		

Lettera agli Stakeholder

L'attenzione rivolta agli stakeholder è parte essenziale del modo di fare attività bancaria da parte di Intesa Sanpaolo. Nel 2015, in linea con il passato, abbiamo mostrato come i principi alla base della nostra responsabilità sociale permeino le nostre scelte così da assicurare che gli obiettivi che ci siamo posti nell'ambito del Piano d'Impresa 2014-2017 siano in grado di generare valore per tutti gli stakeholder.

Il contesto economico nel quale Intesa Sanpaolo ha operato nel corso del 2015 è stato caratterizzato, in Italia, da segnali di miglioramento congiunturale che si sono consolidati per la prima volta dopo tre anni consecutivi di recessione. La graduale ripresa dell'attività reale è stata sostenuta dalla dinamica positiva della domanda interna e, secondo le stime preliminari, il tasso di crescita annuo della produzione industriale è tornato in territorio positivo per la prima volta dal 2011.

L'esercizio 2015 si è chiuso con performance positive di tutti i margini reddituali. L'aumento dei ricavi, grazie alla dinamica delle commissioni e dell'attività di negoziazione, e la riduzione delle rettifiche nette su crediti hanno spinto l'utile netto dell'esercizio a 2.739 milioni di euro, raddoppiando il risultato del 2014. Un traguardo che appare ancora più positivo se si tiene conto che sono sopraggiunti oneri di gestione per i contributi al fondo di risoluzione europeo e ai fondi per la tutela dei depositi. Se consideriamo la solidità dei ratio patrimoniali (post dividendi proposti il CET 1 ratio a regime è pari a 13,1%), gli indicatori di liquidità (già in linea con le richieste di Basilea 3 al 2018) e il profilo di rischio contenuto del nostro business model, possiamo dire che i risultati 2015 sono particolarmente apprezzabili.

La nostra è una banca in continua trasformazione, che affonda le sue radici nel passato ma guarda al futuro, con una singolare e comprovata capacità di anticipazione delle tendenze. Come tutte le organizzazioni che hanno una storia, il nostro modo di fare banca è cambiato nel tempo restando, tuttavia, sempre coerente all'obiettivo di realizzare un sistema finanziario affidabile e degno della fiducia dei risparmiatori. Trasparenza, solidità, attenta gestione dei rischi e integrità sono alla base delle nostre decisioni e del nostro lavoro quotidiano.

D'altro canto Intesa Sanpaolo è consapevole delle responsabilità derivanti dall'essere un istituto finanziario che fornisce servizi bancari a milioni di clienti nel mondo, con una rete capillare di filiali che copre l'intero territorio nazionale e un network internazionale che assicura la presenza nei principali hub dove si assiste alla crescita dell'economia globale.

Proprio da questa consapevolezza deriva la nostra adesione alle iniziative di importanti Organismi internazionali quali il Global Compact delle Nazioni Unite, nata per promuovere la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani e il contrasto alla corruzione, così come gli Equator Principles, linee guida basate sugli standard della Banca Mondiale per valutare e gestire gli impatti nella finanza di progetto sull'ambiente e sulle comunità. In questo contesto ci impegniamo in progetti e iniziative che sostengono i principi e i più ampi obiettivi delle Nazioni Unite.

Il Rapporto di Sostenibilità 2015 espone il punto di vista degli stakeholder nel processo di creazione di valore. L'uso del capitale a disposizione dell'azienda, l'accrescimento di ricchezza – che questo uso determina – e le conseguenze delle proprie azioni sono presentate attraverso metriche condivise e risultati confrontabili.

Nei confronti dei clienti, Intesa Sanpaolo ha continuato a sostenere le imprese e le famiglie. Nel 2015 la banca, con oltre 41 miliardi di euro, è stata la fonte principale di finanziamento per l'economia nazionale, con un aumento del credito concesso ai clienti italiani di circa il 50% rispetto all'anno precedente. La qualità nell'offerta del servizio è stata al centro delle nostre politiche di crescita con l'obiettivo di essere in grado di rispondere, tramite ogni canale di relazione, alle necessità di fiducia e vicinanza espresse dalla clientela.

La valorizzazione e la motivazione delle persone che lavorano in Intesa Sanpaolo è un punto centrale del Piano d'Impresa. Il senso di appartenenza è, infatti, una leva fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Nel 2015 più di 1,3 milioni di giornate di formazione sono state dedicate alle nostre persone per il consolidamento delle professionalità e il potenziamento delle capacità di adattamento all'evolversi del modo di fare banca alle nuove esigenze dei clienti. Il sistema di Welfare aziendale prevede un approccio integrato per il bilanciamento della vita professionale ed aziendale. Nel 2015 oltre 3.000 persone hanno aderito al progetto "lavoro flessibile", dimostrando come un diverso modo di lavorare migliori sia la qualità del lavoro sia la vita personale e familiare.

In tema di tutela dell'ambiente, in un contesto di crescente importanza della gestione dei rischi e delle opportunità relative ai cambiamenti climatici, Intesa Sanpaolo è impegnata da anni nel promuovere una gestione responsabile delle risorse per ridurre la propria impronta ecologica e gli impatti generati dalla sua attività, attraverso azioni di monitoraggio e di miglioramento della efficienza energetica, mediante l'offerta di prodotti e servizi "verdi", orientando il credito anche in base a criteri di sostenibilità ambientale e sociale.

L'impegno del Gruppo nei confronti della comunità è continuato con una visione di lungo termine. Abbiamo sostenuto – a fianco di attori del territorio, Fondazioni azioniste e Onlus – progetti di microcredito, a favore delle fasce sociali più vulnerabili, e progetti di vita e autoimprenditorialità dei giovani. Abbiamo garantito il supporto al Terzo Settore con finanziamenti e sviluppo di iniziative. Abbiamo investito risorse ed energie in iniziative di educazione finanziaria dedicate a giovani e ai meno giovani. Molte sono state le sponsorizzazioni a sostegno di iniziative culturali e di ricerca. Ugualmente numerose le elargizioni liberali indirizzate a progetti a favore dei più aspramente colpiti dalla crisi economica. L'attenzione verso l'arte e la cultura è continuata ad essere un elemento prioritario che guida il nostro impegno verso la comunità. Intesa Sanpaolo, infatti, considera queste iniziative una espressione concreta di partecipazione della Banca alla vita del Paese.

Il quadro delineato testimonia il nostro sforzo nel realizzare gli obiettivi che ci siamo posti. In questo Rapporto di Sostenibilità parliamo di noi con grande trasparenza, rendicontando le nostre attività attraverso i numerosi indicatori che rendono tangibile il nostro impegno. Quello che intendiamo fare è dare voce ai nostri stakeholder, soggetti che incontriamo con regolarità in un percorso di coinvolgimento e ascolto. I loro suggerimenti e le loro critiche sono lo stimolo verso obiettivi sempre più rispondenti alle vostre, e nostre, aspettative.

Giovanni Bazoli



Gian Maria Gros-Pietro



Carlo Messina



Introduzione

La selezione degli argomenti del Rapporto di Sostenibilità di Intesa Sanpaolo e la loro presentazione, con l'obiettivo di rendere trasparenti e comparabili le argomentazioni, ha tenuto in considerazione i principi e le metriche definite dal Global Reporting Initiative nella sua più recente edizione quale standard di riferimento internazionale. Nel capitolo sull'analisi di materialità e sulle attività di stakeholder engagement spieghiamo come abbiamo definito le nostre priorità di intervento sulle questioni che possono influenzare le decisioni dei nostri stakeholder e lo sviluppo del nostro business. La tavola degli indicatori GRI consente al lettore di valutare le nostre performance di sostenibilità presentate secondo criteri internazionalmente condivisi.

La struttura del report è organizzata per argomenti material e per capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine (finanziario; sociale e relazionale; umano; intellettuale e infrastrutturale e naturale) ispirandosi ai principi dell'International Integrated Reporting Framework. L'obiettivo è quello di fornire un'informativa più completa sul processo di creazione di valore aziendale in grado di generare risultati per il business, con impatti positivi sulla comunità e gli stakeholder nel loro complesso. Obiettivo che viene raggiunto non solo grazie a risorse finanziarie, ma a un business model che rende Intesa Sanpaolo banca dell'economia reale e a una strategia di impresa che guarda al futuro.

La rendicontazione delle attività si riferisce al 2015, anno al termine del quale Intesa Sanpaolo ha scelto un diverso modello di governance, passando dal sistema duale al sistema monistico. Il capitolo sulla governance d'impresa e i riferimenti alla stessa nel Rapporto di Sostenibilità si riferiscono al modello duale in vigore nell'anno di riferimento.

LEGENDA

pag. **xx**

Link alle pagine
Rapporto di Sostenibilità 2015

[i]

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.

Fattori chiave nel processo di creazione del valore

IL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Con il nuovo Piano d'Impresa, approvato a marzo 2014, 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.

La nuova strategia si innesta su alcune priorità ormai patrimonio genetico di Intesa Sanpaolo, che punta a confermarsi come Banca dell'economia reale, a supporto di famiglie e imprese e che, facendo leva su un bilancio solido e una posizione di leader, soddisfa una domanda di credito sana e gestisce la ricchezza dei clienti in maniera responsabile. Intesa Sanpaolo vuole essere Banca con una redditività sostenibile, in cui risultati operativi, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/leva sono attentamente bilanciati.

Il Piano prevede interventi definiti sui seguenti ambiti:

- **New Growth Bank**, per sviluppare i ricavi con motori di crescita innovativi in grado di cogliere le nuove opportunità sul mercato;
- **Core Growth Bank**, per catturare il potenziale reddituale inespresso del business esistente, in termini di sviluppo dei ricavi, di riduzione dei costi operativi, di governo del credito e dei rischi;
- **Capital-Light Bank**, per ottimizzare l'impiego del capitale e della liquidità, minimizzando gli asset "non core" della banca;
- **Persone e Investimenti**, come fattori abilitanti chiave per la massimizzazione del contributo di ciascuna delle tre Banche al risultato di Gruppo.

Numerose iniziative sono già state poste in essere sia dal punto di vista organizzativo che con riferimento all'innovazione di prodotto, al miglioramento del servizio alla clientela e allo sviluppo del capitale umano di Intesa Sanpaolo (vedi Bilanci 2015, pagg. 32-35 [\[i\]](#)).

Il Piano d'Impresa si propone di generare, nell'orizzonte di Piano, un rendimento superiore al costo del capitale sia a livello complessivo di Gruppo, sia a livello di singola Business Unit. Il raggiungimento di questo obiettivo consentirà di creare valore condiviso nei confronti di tutti gli stakeholder.

Questi sono gli obiettivi che ci eravamo posti nei confronti degli stakeholder e i progressi compiuti nel 2015 dall'avvio del Piano d'Impresa:

Stakeholder	Benefici	Risultati 2014 [€ mld]	Risultati 2015 [€ mld]	Obiettivi di Piano 2017 [€ mld]
Azionisti	Dividendi	1,2	2,4	~10
Famiglie e imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale	34	48	~170
Terzo settore	Nuovo credito a medio-lungo termine a supporto di imprese sociali	0,2	~0,2	~1,2
Dipendenti	Spese del personale	5,1	5,3	~21
Fornitori	Acquisti e investimenti	2,6	2,7	~10
Settore Pubblico	Imposte dirette e indirette	~2,7	~2,5	~10

PROFILO DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO



Il Gruppo Intesa Sanpaolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il maggiore gruppo bancario in Italia, con 11,1 milioni di clienti e oltre 4.100 filiali, ed uno dei principali in Europa. È leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie ed imprese, in particolare nell'intermediazione bancaria (con una quota del 15% dei prestiti e del 16% dei depositi), nel risparmio gestito (21%), nella raccolta premi vita (con una quota del 21%), nei fondi pensione (22%) e nel factoring (29%).

Inoltre il Gruppo con una copertura strategica del territorio tramite le sue Controllate locali si colloca tra i principali gruppi bancari in diversi Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa dove serve 8,2 milioni di clienti attraverso una rete di circa 1.200 filiali: è al primo posto in Serbia, al secondo in Croazia e Slovacchia, al quarto in Albania, al quinto in Egitto, al settimo in Bosnia-Erzegovina, Slovenia e Ungheria.

Al 31 dicembre 2015, il Gruppo Intesa Sanpaolo presenta un totale attivo di 676.496 milioni di euro, crediti verso clientela per 350.010 milioni di euro, raccolta diretta bancaria di 372.183 milioni di euro e raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 132.948 milioni di euro.

La struttura del Gruppo Intesa Sanpaolo si articola in sette Business Unit (Divisione Banca dei Territori, Divisione Corporate e Investment Banking, Divisione Banche Estere, Divisione Private Banking, Divisione Asset Management, Divisione Insurance, Capital Light Bank) che servono diverse tipologie di clientela. A esse si aggiungono le Aree di Governo, rappresentate da: Chief Governance Officer, Chief Innovation Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Lending Officer e Chief Risk Officer, con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo dell'intero Gruppo.

Il dettaglio della struttura organizzativa di Intesa Sanpaolo si trova nel sito Internet del Gruppo [\[i\]](#).

Presentazione del Gruppo - Leader Italiano di dimensione europea

ITALIA

4.144 Filiali

ALTRI PAESI EUROPEI

1.063 Filiali 4 Uffici di Rappresentanza

AMERICA

3 Filiali 2 Uffici di Rappresentanza

ASIA

5 Filiali 6 Uffici di Rappresentanza

AFRICA

171 Filiali 3 Uffici di Rappresentanza

OCEANIA

1 Ufficio di Rappresentanza



Dati: Febbraio 2016

Visione e valori

Consapevoli del valore della nostra attività in Italia e all'estero, promuoviamo uno stile di crescita attento alla solidità patrimoniale e finanziaria e alla sostenibilità dei risultati nel tempo. Miriamo alla creazione di un circolo virtuoso basato sulla fiducia che nasce dalla soddisfazione dei clienti e degli azionisti, dal senso di appartenenza dei collaboratori e dalla vicinanza ai bisogni della collettività e dei territori.

La nostra strategia di crescita mira alla creazione di valore solido e sostenibile sotto il profilo economico e finanziario, sociale e ambientale, costruito sulla fiducia di tutti i nostri interlocutori e basato sui nostri valori.

(dal Codice Etico [i])

Integrità, eccellenza, trasparenza, rispetto delle specificità, equità, valore della persona e responsabilità nell'utilizzo delle risorse: questi i valori, dichiarati nel Codice Etico, su cui il Gruppo Intesa Sanpaolo fonda il suo modo di fare banca e la sua relazione con gli stakeholder.

Il Gruppo si impegna inoltre ad osservare i principi dello sviluppo sostenibile e ha aderito a importanti iniziative internazionali volte a promuovere il dialogo fra imprese, organismi sovranazionali e società civile e a perseguire il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani.

LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NELLE ATTIVITÀ AZIENDALI

Nelle sue modalità attuative, il Codice Etico disegna il modello gestionale, che è imperniato sul concetto di auto-responsabilità: tutte le funzioni aziendali sono chiamate a garantire il proprio impegno affinché le attività siano sempre coerenti con i valori dichiarati e vengano progressivamente realizzati gli obiettivi di miglioramento espressi nel Rapporto di Sostenibilità.

La Corporate Social Responsibility (CSR) supporta i vertici aziendali nella definizione di strategie e politiche di sostenibilità, finalizzate a generare valore per gli stakeholder. Riporta attraverso il Chief Governance Officer al Consigliere Delegato e CEO, al Presidente del Consiglio di Gestione e al Presidente del Consiglio di Sorveglianza.



Il network dei Referenti CSR, composto da più di 70 colleghi presenti nelle diverse strutture in Italia e all'estero, collabora con l'unità CSR nella relazione con gli stakeholder di riferimento, nella realizzazione dei progetti e nella definizione degli obiettivi di miglioramento, nella gestione delle inosservanze del Codice Etico, nel monitoraggio e nella rendicontazione delle attività.

LA CSR NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

I valori e i principi del Codice Etico sono richiamati dal Codice di comportamento. Oltre a questo l'unità CSR si fa promotrice affinché i criteri di responsabilità sociale divengano un elemento caratterizzante dell'intero impianto normativo e vengano emanate policy specifiche laddove le attività aziendali possano determinare impatti significativi sulla società e sull'ambiente.

Periodicamente gli organi di governo della Banca vengono informati dalla Corporate Social Responsibility in merito ai temi rilevanti e alla loro integrazione nell'attività di business (vedi capitolo "Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance", pag. 53).

IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta per il Gruppo Intesa Sanpaolo un momento di ascolto e dialogo imprescindibile per comprendere il loro livello di soddisfazione rispetto all'operato della Banca. Ogni anno vengono realizzati percorsi di dialogo strutturato, utilizzando diverse tecniche di coinvolgimento: forum multi-stakeholder, focus group e questionari on-line per i collaboratori e le Organizzazioni sindacali, interviste per gli azionisti, i clienti e le Organizzazioni Non Governative, survey di customer satisfaction e indagini presso i fornitori. Le aspettative degli stakeholder, considerate all'interno delle linee strategiche d'impresa, consentono di individuare gli obiettivi di miglioramento sui quali Intesa Sanpaolo si misura concretamente.

IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ

Il monitoraggio dell'efficacia dell'impegno di responsabilità sociale della Banca è portato avanti attraverso due processi che si integrano: da una parte quello che ha origine dal dialogo con gli stakeholder più rilevanti, porta alla definizione di obiettivi di miglioramento, quindi al monitoraggio tramite KPI dello stato di attuazione degli impegni e infine alla rendicontazione con il Rapporto di Sostenibilità; dall'altra quello che, a partire dalle indicazioni delle Linee Guida ISO 26000, porta a un percorso di assessment sul grado di integrazione dei valori del Codice Etico nelle attività aziendali, attraverso una fase di auto-valutazione da parte delle strutture, seguita da una verifica di terza parte indipendente laddove l'auto-valutazione abbia evidenziato potenziali aspetti di rischio reputazionale.

Modello di Business



Efficacia del sistema di governance

Intesa Sanpaolo adotta il modello di amministrazione e controllo dualistico caratterizzato dalla presenza di un Consiglio di Sorveglianza e di un Consiglio di Gestione.

Sul sistema di corporate governance sono fornite dettagliate informazioni nella "Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari – Relazione sulle Remunerazioni" [i].

IL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Il Consiglio di Sorveglianza svolge, oltre alle funzioni di controllo che nel modello tradizionale di amministrazione sono proprie del collegio sindacale, anche compiti tradizionalmente di competenza dell'Assemblea degli azionisti quali la nomina, la revoca dei componenti il Consiglio di Gestione, l'esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei Consiglieri di Gestione e l'approvazione del bilancio di esercizio.

Per quanto riguarda le funzioni di supervisione strategica, al Consiglio di Sorveglianza sono attribuite funzioni che accentuano i compiti di indirizzo e permettono di riconoscere ai componenti un coinvolgimento collegiale nelle principali scelte di governo della Banca e del Gruppo.

Con periodicità almeno trimestrale vengono sottoposte al Consiglio di Sorveglianza le informazioni sull'andamento gestionale di periodo e di confronto con il sistema, sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale e sulle operazioni con parti correlate.

IL CONSIGLIO DI GESTIONE

A questo Consiglio spetta in via esclusiva la gestione dell'impresa. Esso cura l'attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi definiti e approvati dal Consiglio di Sorveglianza, con il quale concorre, nell'ambito delle proprie competenze, a esercitare la funzione di supervisione strategica. A tal fine, il Consiglio di Gestione delibera tutte le operazioni necessarie, utili o opportune per il raggiungimento dell'oggetto sociale, siano esse di ordinaria o straordinaria amministrazione. Al Consiglio di Gestione è riservata la competenza su alcune materie di maggiore rilevanza, ulteriori rispetto a quelle strettamente prescritte dalla normativa; in tali materie la decisione collegiale consente di coinvolgere attivamente i Consiglieri che pertanto partecipano, con autonomia di giudizio, a momenti chiave del governo operativo della Società.

COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Il Consiglio di Sorveglianza trova la propria disciplina nelle disposizioni di legge, regolamentari e nello Statuto. Per un efficace svolgimento di dette funzioni, il Consiglio di Sorveglianza è supportato da Comitati, nominati al suo interno ed in particolare:

- Comitato Rischi a supporto della funzione di supervisione strategica;
- Comitato per il Controllo Interno e Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs 231/2001 a supporto della funzione di controllo, al quale sono state attribuite le funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del Modello di gestione, organizzazione e controllo disciplinato dal D. Lgs 231/2001;
- Comitato Nomine;
- Comitato Remunerazioni;
- Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati di Gruppo.

Caratteristiche del Consiglio di Sorveglianza e dei Comitati (dati relativi al 2015)

Organo	N° di membri	Indipendenti*	% di donne	Età <=30	Età 30-50	Età >50	N° di incontri	Partecipazione
Consiglio di Sorveglianza	19	16	26%	0	3	16	14	97%
Comitato per il Controllo Interno	5	5	40%				48	98%
Comitato Remunerazioni	3	3	0%				17	100%
Comitato Nomine	5	3	0%				5	96%
Comitato Rischi	5 (1 alternate)	4	33%				38	93%
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate	5	5	40%				15	95%

* Requisiti di indipendenza ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza è non-esecutivo e indipendente secondo i criteri stabiliti dal Testo Unico della Finanza, non-indipendente secondo il Codice di Autodisciplina. Tutti i membri del Consiglio di Sorveglianza sono non-esecutivi. Il Consiglio di Sorveglianza rimane in carica per tre anni finanziari.

Caratteristiche del Consiglio di Gestione (dati relativi al 2015)

Organo	N° di membri	Esecutivi	% di donne	Età <=30	Età 30-50	Età >50	N° di incontri	Partecipazione
Consiglio di Gestione	8*	6**	12,5%	0	1	7	21	100%

* Il Consiglio è stato nominato dal Consiglio di Sorveglianza, nella riunione del 9 maggio 2013, che ha determinato in 10 il numero dei componenti; con decorrenza - rispettivamente dal 16 marzo 2015 e dal 14 luglio 2015 - Giuseppe Morbidelli e Carla Ferrari hanno rassegnato le dimissioni dalla carica di Consigliere di Gestione.

**Include il Consigliere Delegato nella sua qualità di capo dell'Esecutivo e in relazione al ruolo di responsabile della gestione operativa della Società e del Gruppo, tre Consiglieri esecutivi "di estrazione manageriale" e due Vice Presidenti esecutivi "di provenienza esterna", la cui esecutività discende dalla loro partecipazione, con diritto di voto, ai Comitati manageriali di Gruppo nonché dall'attribuzione di specifici incarichi. Il Presidente del Consiglio di Gestione - indipendente secondo i criteri del Testo Unico della Finanza - rientra fra i consiglieri non esecutivi: non è infatti titolare di deleghe operative e l'attuale assetto organizzativo della Società tiene distinte le sue funzioni da quelle del Consigliere Delegato.

LEADERSHIP E COMPETENZE DEI CONSIGLIERI

Una leadership di alto livello è la carta vincente di Intesa Sanpaolo. Il nostro Gruppo è governato da Consiglieri di prim'ordine che, grazie alle loro qualità e competenze, sono fonte di ispirazione per il top management e gli altri dirigenti.

Per quanto riguarda il **Consiglio di Sorveglianza**, quattro Consiglieri sono iscritti nel registro dei revisori legali dei conti e hanno esercitato tale attività per almeno tre anni. Più in generale, le competenze rappresentate nell'Organo - concernenti il business bancario e/o assicurativo e/o finanziario, le dinamiche del sistema

economico-finanziario, la regolamentazione della attività finanziarie e dei mercati, le metodologie di gestione e controllo dei rischi, le materie contabile, finanziaria e delle politiche retributive, i controlli interni e l'organizzazione aziendale - sono tra loro complementari e assicurano risorse adeguate alle dimensioni e complessità della Banca e del Gruppo. In materia di gestione dei rischi, il Consiglio di Sorveglianza approva la definizione del livello di massimo rischio accettabile per il Gruppo ("risk appetite") e il correlato sistema di limiti a livello di rischio complessivo e di rischi specifici ("Risk Appetite Framework"). In tale attività l'organo collegiale è supportato dagli approfondimenti svolti dai Comitati per i profili di competenza.

Per quanto riguarda l'esperienza professionale dei Consiglieri, cinque di questi ricoprono la carica dal 2007 senza soluzione di continuità, tre hanno maturato l'esperienza dal 2010 e un Consigliere è entrato a far parte dell'Organo nel giugno 2012.

Per quanto riguarda il **Consiglio di Gestione**, tutti i Consiglieri sono in possesso di esperienze complessive di almeno un triennio nell'esercizio di attività professionali qualificate e adeguate all'incarico. Il Presidente possiede un'esperienza complessiva di oltre un quinquennio (ha ricoperto tra l'altro cariche in primarie società quotate italiane) mentre il Consigliere Delegato ha maturato una specifica esperienza manageriale ricoprendo ruoli di responsabilità in diverse funzioni della Banca (Responsabile Direzione Pianificazione e Controllo, Responsabile Direzione Risk Management, Responsabile Area Governo del Valore, Chief Financial Officer, ecc.). Inoltre, la presenza di Consiglieri esecutivi "di estrazione manageriale" ha contribuito all'accrescimento della professionalità consiliare, con particolare riferimento al business bancario, alle dinamiche del sistema economico-finanziario, alla regolamentazione bancaria e finanziaria ed alle metodologie di gestione e controllo dei rischi.

ATTIVITÀ DI AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE DEI CONSIGLIERI

Anche nel 2015, la partecipazione dei componenti alle riunioni dei Consigli e dei Comitati è risultata elevata e costante, assicurando un contributo sistematico di tutti alle attività e un accrescimento della conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali e di Gruppo, nonché delle principali novità legislative e regolamentari di riferimento.

In questa prospettiva, su iniziativa dei Presidenti del Consiglio di Sorveglianza e di Gestione, si sono tenute specifiche sessioni seminariali di approfondimento che hanno riguardato approfondimenti relativi al processo di revisione dell'architettura del governo societario della Banca.

AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO

In continuità con l'esercizio precedente, i Consigli hanno deciso di avvalersi di un consulente esterno specializzato al quale è stato affidato l'incarico di supportare gli Organi nel riesame dei processi di autovalutazione sin qui utilizzati e nella loro formalizzazione in specifici Regolamenti interni che sono stati adottati. I Regolamenti di Autovalutazione sono stati redatti in attuazione delle disposizioni di Vigilanza e in coerenza con le linee guida della European Banking Association "Guidelines on Internal Governance" e "Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Function Holders", rispettivamente del settembre 2011 e del novembre 2012, tenendo altresì conto delle

best practices nazionali e internazionali in materia.

Il processo di autovalutazione si struttura in una fase istruttoria finalizzata a indagare profili di funzionamento, efficienza e efficacia dell'Organo e opportunità di miglioramento.

Le informazioni raccolte nella fase istruttoria sono quindi elaborate e consolidate in un documento che evidenzia i risultati quali-quantitativi dell'autovalutazione, i livelli di compliance e di performance nonché le aree di eccellenza e miglioramento indicate dai Consiglieri. Questo documento è infine sottoposto all'esame e alla discussione collegiale dei Consiglieri.

Con riferimento all'esito favorevole dell'assessment svolto nel 2015, si veda la "Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari – Relazione sulle Remunerazioni" [i].

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema dei controlli interni è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. È strutturato su tre livelli:

- il primo è costituito dai controlli di linea effettuati dalle strutture operative, incorporati nelle procedure, insiti nell'ambito delle attività di back-office;
- il secondo fa capo al Chief Risk Officer e, oltre alla funzione legale, comprende i controlli sulla gestione dei rischi, sulla conformità alle norme, sul rischio di riciclaggio, sul processo di concessione del credito, di validazione interna;
- il terzo è costituito dall'attività di revisione interna, assicurata dalla Direzione Internal Auditing, struttura diversa e indipendente da quelle operative, volta a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni.

Il Consiglio di Sorveglianza, anche tenendo conto delle proposte del Consiglio di Gestione e avvalendosi del supporto di specifici Comitati, definisce e approva le politiche di governo dei rischi a livello di Gruppo e le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, incluso quelli sui valori e principi del Codice Etico, mentre entrambi gli Organi collegiali si avvalgono dell'azione del Chief Risk Officer a diretto rapporto del Chief Executive Officer.

Il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione approvano anche il Rapporto di Sostenibilità che rendiconta agli stakeholder le attività svolte nel corso dell'esercizio a dimostrazione della capacità aziendale di perseguire i propri obiettivi in coerenza con i valori dichiarati e con i piani di sviluppo aziendale. Il Rapporto presenta gli esiti delle attività di ascolto degli stakeholder e la matrice di materialità che rappresenta gli ambiti "rilevanti" di operatività risultati dall'integrazione nei piani strategici aziendali delle considerazioni di impatto economico, sociale e ambientale.

REMUNERAZIONI

Tutti i componenti del Consiglio di Sorveglianza e i Consiglieri non esecutivi del Consiglio di Gestione ricevono compensi definiti per l'intero periodo di carica e non basati su strumenti finanziari, né su incentivi collegati ai risultati economici a garanzia dell'indipendenza del loro operato, che non deve essere funzionale all'aspettativa dell'incremento della remunerazione in dipendenza dai risultati conseguiti dalla Banca.

Le politiche di remunerazione dei Consiglieri di Gestione, approvate dall'Assemblea su proposta del Consiglio di Sorveglianza, sono volte a favorire la competitività della Banca e del Gruppo, ad attrarre profili professionali qualificati ed adeguati alle esigenze gestionali, ad allineare gli interessi dei Consiglieri al perseguimento dell'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, in un'ottica di prudente gestione del rischio e di responsabilità verso tutti gli stakeholder ed infine a promuovere la sostenibilità nel tempo delle politiche retributive.

La remunerazione dei Consiglieri di Gestione esecutivi – incluso il Consigliere Delegato – e del top management si compone di una parte fissa e di una variabile. Sono previsti limiti fondati su un equo bilanciamento delle componenti fisse e variabili e per quest'ultime, collegate ai risultati conseguiti, si applicano sistemi di ponderazione per i rischi nonché meccanismi di valutazione volti ad assicurare il collegamento con risultati effettivi e duraturi.

STRUTTURA OPERATIVA

Divisioni e Strutture di Business, Aree di Governo e Direzioni Centrali

In una logica di tipo organizzativo e al fine di assicurare al governo del Gruppo la necessaria unitarietà, la Capogruppo è articolata in sette Business Unit, costituite dall'aggregazione di linee di business che presentano caratteristiche simili in relazione alla tipologia di prodotti e servizi offerti e al contesto normativo di riferimento, da sei Aree di Governo, da Direzioni Centrali e Unità di Staff a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO che esercitano funzioni di indirizzo, coordinamento, controllo, supporto e servizio a livello di Gruppo [i].

APPROVATO IL NUOVO STATUTO SOCIALE DI INTESA SANPAOLO

L'Assemblea straordinaria di Intesa Sanpaolo del 26 febbraio 2016 ha approvato il nuovo Statuto finalizzato all'adozione del sistema monistico di amministrazione e controllo, fondato su un Consiglio di Amministrazione costituito da un minimo di 15 ad un massimo di 19 componenti, dei quali 5 facenti altresì parte del Comitato per il Controllo sulla Gestione. Lo statuto entrerà in vigore con il rinnovo degli organi sociali da parte dell'assemblea ordinaria di Intesa Sanpaolo del 27 aprile 2016.

A distanza di nove anni dall'adozione del modello di governance dualistico, i soci della banca hanno condiviso l'opportunità del cambiamento, anche alla luce degli esiti dei processi di autovalutazione svolti dai due Consigli nonché dei lavori della Commissione costituita ad hoc in seno al Consiglio di Sorveglianza che, nel primo semestre del 2015, ha analizzato benefici e utilità sottesi ai diversi modelli di governance.

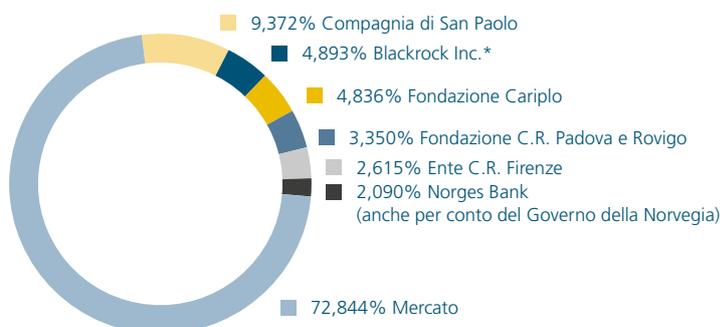
Il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza hanno pertanto individuato il sistema monistico come il modello più idoneo ad assicurare nel concreto l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli di Intesa Sanpaolo.

Per maggiori dettagli sul nuovo sistema di governo societario di Intesa Sanpaolo si rinvia alla documentazione messa a disposizione degli azionisti in occasione dell'Assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016.

AZIONARIATO

Al 31/12/2015, il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a Euro 8.731.874.498,36, diviso in n. 16.792.066.343 azioni del valore nominale di Euro 0,52 ciascuna, di cui n. 15.859.575.782 azioni ordinarie (pari al 94,44% del capitale sociale) e n. 932.490.561 azioni di risparmio non convertibili (pari al 5,56% del capitale sociale).

Alla data del 31 dicembre 2015 l'azionariato di Intesa Sanpaolo risulta così composto (titolari di quote superiori al 2%):



* A titolo di gestione del risparmio.

RELAZIONI CON GLI AZIONISTI E LA COMUNITÀ FINANZIARIA

Nella relazione con il mercato Intesa Sanpaolo ispira la propria attività a una precisa condotta di apertura, in particolare per quanto riguarda i risultati di bilancio e periodici nonché le strategie del Gruppo, anche tramite incontri con la comunità finanziaria nazionale e internazionale, nel quadro di un dialogo con il mercato fondato su una prassi di corretta e tempestiva comunicazione.

Nel corso del 2015, in un contesto economico ancora molto difficile, la comunicazione con la comunità finanziaria ha continuato a focalizzarsi sulla redditività sostenibile e sulla solidità del Gruppo come sicuro riferimento per gli stakeholder. Per garantire la parità di accesso, anche nel 2015 le informazioni sono state rese disponibili in modo tempestivo, agevole e non oneroso tramite una pluralità di canali: Internet, conference call con numero verde gratuito, inoltre gratuito dei bilanci a chi li richiede. La sezione Investor Relations del sito Internet [\[i\]](#) propone contenuti articolati e aggiornamenti tematici per rendere sempre disponibile agli stakeholder un'informazione ampia e sistematica.

Al fine di contribuire alla creazione di valore sostenibile nel tempo si sono svolti regolari e frequenti incontri con la comunità finanziaria che hanno consolidato rapporti duraturi e fiduciosi.

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Le Assemblee costituiscono per Intesa Sanpaolo una delle principali opportunità di confronto e di dialogo con i soci nonché un'occasione per la comunicazione di informazioni nel rispetto del principio della parità informativa e della disciplina sulle informazioni *price sensitive*.

L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Gestione, o su richiesta dei soci ai sensi di legge, mediante un avviso pubblicato sul sito Internet di Intesa Sanpaolo nonché, per estratto, sui quotidiani (per prassi "il Sole 24 Ore" e i principali quotidiani nazionali e stranieri).

Diritto di intervento e di voto

Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto a un voto. Le azioni di risparmio – che possono essere al portatore – non hanno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie, ma esclusivamente diritto di intervento e di voto nell'assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio.

Analisi di materialità

Il Rapporto di Sostenibilità 2015 si focalizza sui temi di maggior rilevanza, "material", per il nostro core business e per gli stakeholder del Gruppo. L'individuazione delle tematiche è stata condotta attraverso l'analisi di materialità, un processo strutturato secondo le "G4 Sustainability Reporting Guidelines" del Global Reporting Initiative, principale standard di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità, e l'<IR>, il framework internazionale di riferimento per il reporting integrato, promosso dall'IIRC (International Integrated Reporting Council), che permette di evidenziare fattori e soluzioni organizzative e strategiche che sono alla base della capacità attuale e prospettica del Gruppo di creare valore. 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".

In tale senso, l'analisi di materialità è stata integrata con il framework per la rendicontazione dell'IIRC che prevede:

- l'introduzione dei sei capitali (finanziario, sociale e relazionale, intellettuale e 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, al fine di dare nuove interpretazioni ai temi considerati "material" ed aumentare il presidio del Gruppo sull'evoluzione del contesto esterno.

Il processo suggerito dal GRI prevede tre fasi:



IDENTIFICAZIONE DELLE TEMATICHE MATERIAL E DEGLI STAKEHOLDER

L'identificazione delle tematiche rilevanti per il business di Intesa Sanpaolo e 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.

Al fine di integrare l'Albero dei Temi con ulteriori tematiche di interesse, anche rispetto ai principali megatrend che potrebbero avere degli impatti sul Gruppo, l'analisi documentale di fonti interne ed esterne, che è stata realizzata negli anni passati, quest'anno è stata integrata con la lettura "critica" dei seguenti documenti:

- fonti documentali interne al Gruppo, tra cui il Piano Strategico 2014-2017, le comunicazioni del vertice aziendale, i verbali di assemblea, le comunicazioni agli azionisti, i questionari delle società di rating ESG, i Rapporti di Sostenibilità dell'ultimo triennio, le policy adottate dal Gruppo, i reclami al Codice Etico;
- fonti documentali esterne fra cui gli standard di riferimento per la rendicontazione delle performance di sostenibilità (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 ecc.) per l'identificazione dei megatrend generali e specifici del settore bancario.

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

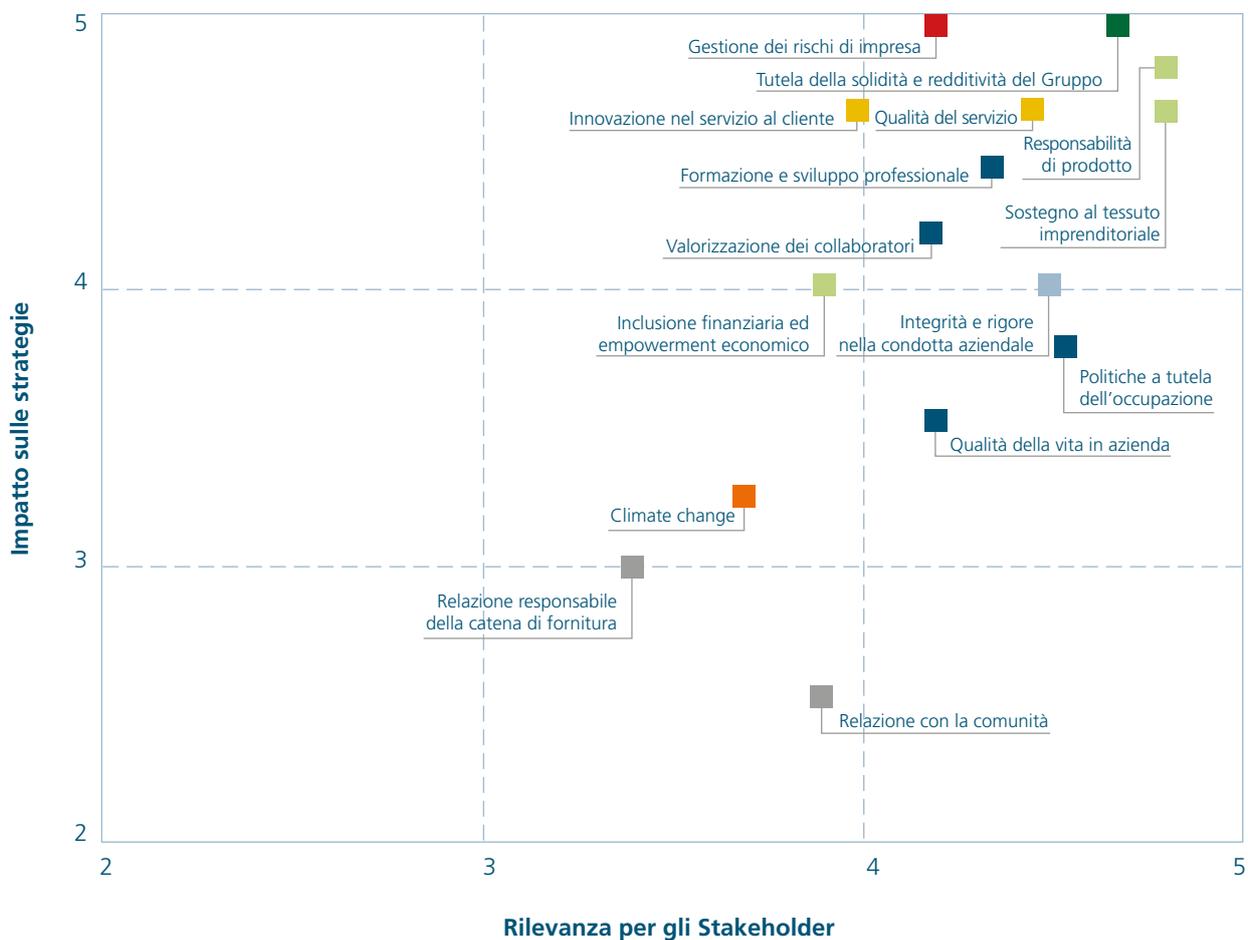
PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

Anche per il 2015, il coinvolgimento e l'ascolto degli stakeholder rimangono il punto centrale dell'analisi di materialità. Per dare una priorità alle tematiche individuate, di ciascun tema è stata valutata da un lato la sua rilevanza rispetto alle strategie aziendali e agli impegni definiti nel Piano d'Impresa e, dall'altro, la sua rappresentatività di interessi ed aspettative da parte degli stakeholder: questi due aspetti sono rappresentati dai due assi della matrice di materialità di seguito riportata.

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

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

MATRICE DI MATERIALITÀ DEL 2015



Le aree considerate prioritarie per il 2015, di cui 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, sono:

- 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

Le principali differenze rispetto alla matrice di materialità 2014 riguardano i temi maggiormente collegati all'avvio del 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 rilevanti le tematiche legate alla qualità della relazione con la clientela e dei prodotti e servizi offerti. Analogamente, la Formazione e lo Sviluppo professionale sono stati rilevati come fattori determinanti per la messa in opera del nuovo modello di servizio del Gruppo.

Un altro tema percepito come particolarmente rilevante è quello dell'innovazione attuata nei confronti dei clienti con la continua evoluzione del servizio verso una multicanalità integrata e con la costituzione della struttura Chief Innovation Officer.

Il Sostegno al tessuto imprenditoriale continua ad essere un fattore di successo per la Banca in quanto leva fondamentale per la crescita del Paese.

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 informativa di dettaglio sul sito Internet [i] e nei quaderni monotematici di approfondimento [i] [i].

Nel Rapporto di Sostenibilità viene comunque fornita un'informativa di sintesi.

VALIDAZIONE DELLA MATRICE

Per definire il perimetro delle tematiche identificate, sono stati considerati tutti gli impatti, positivi e negativi, che il tema può avere sugli stakeholder o nel contesto di riferimento della propria catena del valore. In particolare, sono stati considerati i rischi e le opportunità derivanti dal tema e la potenzialità di influenzare la strategia del Gruppo nel lungo periodo in un'ottica di valutazione del più ampio contesto di sostenibilità.

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 (sia all'interno della Banca che nel contesto esterno), con l'obiettivo di offrire agli stakeholder una rappresentazione completa delle nostre performance (vedi GRI – Perimetri d'impatto, pag. 196).

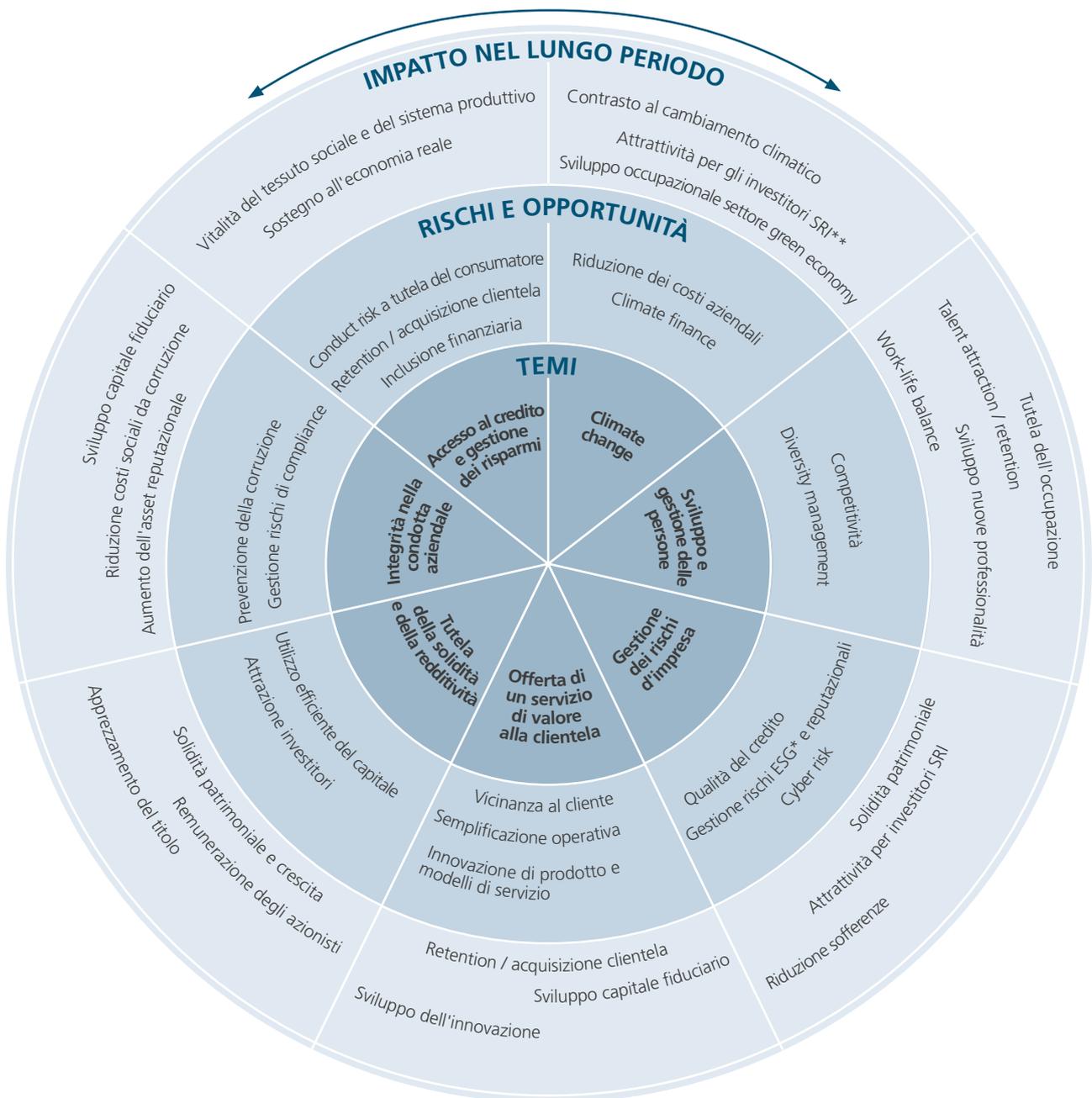
L'ANALISI DELLE TEMATICHE MATERIAL NEL PIÙ AMPIO CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

Intesa Sanpaolo vuole rendere evidente nella presentazione dei contenuti in quale modo le attività aziendali contribuiscano al miglioramento o al deterioramento delle condizioni sociali, economiche e ambientali in un contesto locale, regionale o globale. A tal fine viene presentata una figura concentrica (vedi figura "Impatti, rischi e opportunità") che riporta i sette macrotemi "material", ossia risultati più rilevanti secondo l'analisi di materialità in relazione a:

- rischi e opportunità per ciascun 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 per il Gruppo, l'ambiente e la società in generale.

IMPATTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ

- IMPATTO NEL LUNGO PERIODO
- RISCHI E OPPORTUNITÀ
- MACROTEMI "MATERIAL"



* 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.

Tutela della solidità e redditività

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Obiettivo prioritario del Gruppo è quello di preservare il carattere di sostenibilità dei risultati in uno scenario macroeconomico in leggero miglioramento. Grande attenzione viene prestata – oltre agli obiettivi reddituali – alle azioni volte al rafforzamento della solidità patrimoniale e al miglioramento del profilo di rischio e liquidità. La patrimonializzazione si mantiene elevata, mentre il profilo di rischio resta su livelli contenuti. Essere una banca solida, con una redditività in crescita, ci consente di contribuire favorevolmente agli interessi degli azionisti e di tutti gli stakeholder. Con il Piano d'Impresa 2014-2017 abbiamo realizzato importanti risultati che dimostrano la nostra capacità di tenere fede agli impegni presi con i mercati; di mantenere l'impegno di tutela dell'occupazione nei confronti dei collaboratori; di essere a fianco dei nostri clienti, anche quelli in potenziale difficoltà, attivando processi e strutture interne per evitare il deterioramento dei fondamentali creditizi.

COME VIENE GESTITO

Tutte le strutture aziendali sono impegnate nell'attuazione di politiche di tutela della solidità e della redditività d'impresa.

Al Consiglio di Gestione della Capogruppo sono riservati, tra l'altro: la formulazione delle proposte sugli indirizzi strategici della Società e del Gruppo, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza; la predisposizione dei piani industriali e/o finanziari nonché dei budget della Società e del Gruppo da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza; il monitoraggio periodico dell'attuazione dei piani strategici, industriali e/o finanziari della Società e del Gruppo; le proposte in merito alle politiche di gestione dei rischi, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza.

Le politiche aziendali tengono in considerazione l'analisi e il dibattito economico sui principali problemi strutturali del Paese e sui temi di economia internazionale rilevanti per il Gruppo. L'obiettivo è quello di continuare a essere Banca di riferimento per l'economia reale del Paese, in un vicendevole vantaggio di crescita nel lungo periodo.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il Consiglio di Sorveglianza è l'Organo cui spettano le funzioni di indirizzo, supervisione strategica e controllo della Banca e, tenendo conto anche delle proposte del Consiglio di Gestione, delibera in ordine agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del Gruppo, approva i piani industriali e/o finanziari e i budget della Società e del Gruppo e loro eventuali modifiche, autorizza le operazioni strategiche e approva gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio.

ARGOMENTI CORRELATI

Performance economico finanziaria	pag. 51
Gestione dei rischi d'impresa	pag. 53
Relazione con la comunità	pag. 103

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

I risultati consolidati a fine 2015 registrano un significativo aumento della redditività, superiore agli obiettivi del Piano d'Impresa 2014-2017, proposta di dividendi cash da destinare agli azionisti per 2,4 miliardi di euro, patrimonializzazione molto solida con coefficienti su livelli largamente superiori ai requisiti normativi, utile netto a 2,7 miliardi di euro, con andamento positivo degli interessi netti e forte crescita delle commissioni, sostenuta dinamica del risparmio gestito, diminuzione degli accantonamenti che riflettono il miglioramento nel trend del credito. Intesa Sanpaolo ha continuato ad essere acceleratore della crescita dell'economia reale: 48 mld di euro di nuovo credito a medio lungo termine a famiglie ed imprese nel 2015. In Italia 20.000 aziende sono state riportate in bonis nel 2015 (sono 29.000 dal 2014).

I risultati economici conseguiti hanno anche consentito a Intesa Sanpaolo di assegnare 12 milioni di euro ad attività di beneficenza da parte della Capogruppo e delle Banche in Italia. Numerose sono state inoltre le iniziative in ambito sociale e culturale e gli interventi effettuati a valere sui Fondi di beneficenza e per erogazioni a carattere sociale e culturale da parte della Capogruppo costituiti in esercizi precedenti. La strategia di Intesa Sanpaolo in ambito filantropico è stata caratterizzata nel 2015 da una focalizzazione verso progetti nazionali e locali con un riflesso sociale significativo a favore dei soggetti più fragili e più aspramente colpiti dalla crisi economica.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	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.

Gestione dei rischi d'impresa

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo attribuisce una forte rilevanza alla gestione e al controllo dei rischi, quali condizioni per garantire un'affidabile e sostenibile generazione di valore in un contesto di rischio controllato.

Intesa Sanpaolo ha un profilo di rischio moderato, dove adeguatezza patrimoniale, solida posizione di liquidità e una forte reputazione rappresentano i cardini per preservare la propria redditività corrente e prospettica.

La strategia di risk management punta a una visione completa e coerente dei rischi, considerando sia lo scenario macroeconomico sia il profilo di rischio del Gruppo, stimolando la crescita della cultura del rischio e rafforzando una trasparente e accurata rappresentazione della rischiosità di tutte le attività del Gruppo. Tale presidio include anche la valutazione di variabili sociali e ambientali nelle attività di finanziamento, in particolar modo quando i progetti industriali dei clienti vengono realizzati in Paesi in via di sviluppo, per i quali la normativa locale non offre adeguate clausole di salvaguardia, e in settori "sensibili", ovvero quelli per i quali le esternalità generate hanno maggiore probabilità di impatto sociale e ambientale negativo sulla collettività.

Nei confronti del personale il presidio dei rischi include un sistema di gestione della salute e sicurezza così come l'impegno per la tutela e la salvaguardia dei collaboratori e dei clienti si attua attraverso la prevenzione del rischio rapina nelle filiali e la gestione dei collaboratori in situazioni di emergenza.

COME VIENE GESTITO

Il Gruppo ha attivato processi e responsabilità specifiche atti a comprendere e gestire i rischi in modo da assicurare solidità e continuità aziendale nel lungo periodo, estendendo i benefici ai suoi collaboratori, ai clienti e agli investitori.

Il Gruppo articola tali principi generali in politiche, limiti e criteri applicati alle diverse categorie di rischio e aree d'affari con specifici sotto-livelli di tolleranza per il rischio, in un quadro strutturato di procedure di governo e di controllo.

Le principali strategie di assunzione dei rischi sono declinate nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo, proposto dal Consiglio di Gestione e approvato dal Consiglio di Sorveglianza. Il RAF, introdotto sin dal 2011 per garantire che le attività di assunzione del rischio rimangano in linea con le aspettative degli azionisti, viene stabilito tenendo conto della posizione di rischio in cui si trova il Gruppo Intesa Sanpaolo e della congiuntura economica.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

La definizione del Risk Appetite Framework e i conseguenti limiti operativi sui principali rischi specifici, l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito dei processi gestionali del credito e di controllo dei rischi operativi, la valutazione dell'adeguatezza del capitale interno del Gruppo rappresentano i passaggi fondamentali della strategia di rischio, definita dal Consiglio di Sorveglianza e dal Consiglio di Gestione, per quanto di competenza, lungo tutta la catena decisionale del Gruppo, fino alla singola unità operativa e al singolo desk.

Il Consiglio di Sorveglianza si avvale, tra gli altri, dell'attività del Comitato per il Controllo Interno e il Comitato Rischi. Il Consiglio di Gestione si avvale, tra gli altri, dell'azione del Comitato Governo dei Rischi di Gruppo. Entrambi gli Organi Statutari beneficiano del supporto del Chief Risk Officer che è membro del Consiglio di Gestione ed è a diretto riporto del Chief Executive Officer.

Corporate Social Responsibility ha partecipato ai processi di valutazione dei rischi sociali e ambientali dei finanziamenti che rientrano nell'ambito di applicazione degli Equator Principles.

ARGOMENTI CORRELATI

Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance	pag. 53
Valutazione e Gestione dei rischi di reputazione	pag. 55
Valore del Brand	pag. 55
Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti	pag. 56
Gestione dei rischi per la salute e sicurezza	pag. 59
Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 127

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

È stato mantenuto il consueto stretto presidio sulle strategie di assunzione dei rischi riassunte nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo. In occasione del suo aggiornamento annuale è stato introdotto un RAF specifico sul rischio di credito (Credit Risk Appetite). In coerenza con le previsioni contenute nella Normativa di Vigilanza sono stati ulteriormente implementati i processi di controllo e di gestione finalizzati a consentire una corretta valutazione ex ante delle operazioni che presentano effetti potenzialmente rilevanti sotto il profilo del rischio e che potrebbero quindi avere un effetto significativo sulla stabilità del Gruppo (Operazioni di Maggior Rilievo). Nell'ottica di un cambiamento dello scenario economico la Banca sta lavorando anche per la realizzazione di modelli di rating di nuova generazione, dedicati alle imprese italiane, per valorizzare le variabili settoriali e competitive.

Il presidio del rischio ambientale e sociale nel finanziamento di progetti è proseguito con le attività di screening secondo gli "Equator Principles" e le attività di formazione dei colleghi preposti all'applicazione della nuova Guida Operativa per l'implementazione dei Principi.

In tema di rischio reputazionale, a luglio 2015 è stato costituito l'Ufficio Reputational Risk nell'ambito della Direzione Enterprise Risk Management a cui è affidato l'obiettivo di garantirne un presidio strutturato anche tramite l'integrazione e la valorizzazione dei contributi forniti dalle funzioni aziendali poste a diretto presidio della reputazione aziendale.

È proseguito il costante monitoraggio della salute e sicurezza dei collaboratori, dei luoghi di lavoro, delle segnalazioni di rischio, degli infortuni, degli incidenti nonché del programma annuale di riduzione dei rischi. È stata aggiornata la valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato con riferimento alle filiali operanti in orario esteso. La gestione della sicurezza fisica delle persone è continuata con attività di prevenzione sistematica dei rischi e di mitigazione delle vulnerabilità, di potenziamento e innovazione delle misure tecnologiche di sicurezza, realizzazione di strumenti informativi per lo sviluppo della cultura della sicurezza integrata e pubblicazione di regole operative.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Risultati 2015
Definizione di un presidio sistematico per la gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo (OMR)	Costituita una struttura dedicata a fornire un parere preventivo sulla coerenza di ciascuna operazione proposta con il profilo di rischio desiderato ed emanate le Linee Guida per il governo di OMR di Gruppo.
Declinazione dei limiti di RAF di Gruppo sulle Divisioni e Controllate che presentano un'elevata contribuzione ai rischi e/o specificità locali.	Definiti limiti di RAF dedicati per Banca IMI, Intesa Sanpaolo Vita e le Controllate Estere della Divisione Banche Estere.
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)
Definizione di un presidio sistematico per la gestione e mitigazione dei rischi di reputazione.	Costituito l'Ufficio Reputational Risk nell'ambito della Direzione Enterprise Risk Management; emanate le Linee Guida per il governo dei rischi reputazionali di Gruppo.
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

Integrità e rigore nella condotta aziendale

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo riconosce il rilievo strategico dell'attività volta a garantire l'osservanza delle normative e dei codici di condotta interni ed esterni, nella convinzione che il rispetto delle regole e la correttezza negli affari costituiscano elementi fondamentali nello svolgimento dell'attività bancaria, che per sua natura è fondata sulla fiducia. Si ritiene che il rispetto delle regole favorisca la creazione e il mantenimento di un contesto economico sanamente competitivo, in cui può essere valorizzato il merito e creato valore condiviso, contribuendo allo sviluppo del territorio e della comunità. Intesa Sanpaolo vuole essere un interlocutore attendibile e qualificato per i regolatori, rapportandosi con loro in modo trasparente e contribuendo allo sviluppo del contesto normativo attraverso l'identificazione di obiettivi comuni sia alle banche sia agli stakeholder. Il Gruppo aderisce attivamente ai principi del Global Compact delle Nazioni Unite che prevedono lo sviluppo di attività per la lotta alla corruzione e la tutela dei diritti in un contesto globale.

COME VIENE GESTITO

Intesa Sanpaolo persegue il rispetto delle regole attraverso l'operare sinergico di tutte le componenti aziendali; le funzioni operative e di business sono chiamate ad attenersi ai processi e alle procedure aziendali, verificandone l'applicazione con adeguati controlli, in un'ottica di piena aderenza alle norme e agli standard di condotta applicabili. Le Linee Guida di Compliance descrivono nel dettaglio i processi dedicati al presidio del rischio di non conformità. Regole per la prevenzione della corruzione sono integrate nelle fonti normative interne: Codice Etico, Codice Interno di Comportamento, Modello di Organizzazione e Controllo ai sensi del D.Lgs 231/2001; i processi aziendali potenzialmente strumentali alla commissione di reati corruttivi sono identificati e specificamente regolati. Le funzioni di Compliance e di Audit verificano costantemente la coerenza fra i principi di controllo e di comportamento enunciati dal Modello 231, fra cui quelli in tema di corruzione, e la normativa interna tempo per tempo vigente, garantendone l'osservanza.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Gli Organi Societari della Capogruppo sono responsabili, ciascuno secondo le proprie competenze e prerogative, di assicurare l'adeguato presidio del rischio di non conformità ai quali il Gruppo è o potrebbe essere esposto.

Chief Compliance Officer, funzione di conformità permanente e indipendente dotata di risorse e competenze adeguate, riferisce direttamente agli Organi Societari. Per specifici ambiti normativi le attività di presidio del rischio sono affidate a funzioni specialistiche tenute ad adottare le metodologie previste dalle Linee Guida di Compliance. Il Servizio Antitrust Affairs and Strategic Support, la Tutela Aziendale, la Direzione Centrale Antiriciclaggio, il Servizio Fiscale e il Servizio Politiche del Lavoro operano per garantire la corretta applicazione delle specifiche norme. La funzione di Internal Auditing per tutti gli ambiti effettua controlli sia sulla regolarità dell'operato sia sull'adeguatezza e l'efficacia dei presidi e propone le eventuali appropriate azioni correttive.

ARGOMENTI CORRELATI

Prevenzione della corruzione	pag. 85
Prevenzione del riciclaggio	pag. 86
Rispetto delle normative fiscali e il contributo fiscale di Intesa Sanpaolo	pag. 86
Tutela della privacy	pag. 87
Tutela della libera concorrenza	pag. 87
Prevenzione delle frodi	pag. 87
Contenzioso	pag. 88

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

Intesa Sanpaolo si è dotata, nel tempo, di rigorose procedure interne per la prevenzione del rischio di commissione di reati di corruzione e concussione. Nel corso dell'anno le attività sono proseguite in tal senso e con il "Progetto Anticorruzione" si rafforzeranno ulteriormente i presidi specifici in un'ottica di Gruppo "worldwide". Sono state emanate normative interne volte a individuare i principi di riferimento e i criteri operativi per assicurare che prodotti e servizi proposti ai clienti e le operazioni strutturate, insieme all'attività di consulenza, risultino conformi alla normativa fiscale ed è proseguito l'impegno per il contrasto all'operatività in Paesi poco trasparenti e/o strutture societarie particolarmente complesse e carenti in termini di trasparenza negli assetti proprietari. A tal fine è stata costituita una funzione fiscale preposta al controllo dei processi di Tax Compliance.

A fine 2015 è stato emanato un documento che rende operativo un sistema di segnalazione da parte del Personale di atti o fatti che possano costituire violazioni delle norme disciplinanti l'attività bancaria (wistleblowing).

Il presidio del rischio di conformità alle norme a tutela della concorrenza è stato ulteriormente ampliato e rafforzato, estendendosi alla normativa comunitaria sugli aiuti di Stato e alle norme italiane a sostegno della competitività del Sistema Italia.

In tema di prevenzione delle frodi, Intesa Sanpaolo ha attivato per le Banche italiane del Gruppo e per alcune delle Banche Estere un sistema anti-frode che in tempo reale analizza tutte le operazioni effettuate tramite Internet Banking e ne rileva quelle ritenute dubbie affinché vengano verificate da un nucleo specializzato. È stato anche definito il "Computer Emergency Response Team" per la gestione di eventi critici di tipo cyber nei confronti degli stakeholder esterni, permettendo di ottimizzare modalità, competenze, investimenti, tempi di reazione nonché garantendo la comunicazione obbligatoria con gli interlocutori previsti dalle disposizioni di legge o di settore.

Anche per quanto riguarda la tutela della privacy, Intesa Sanpaolo opera affinché la raccolta e il trattamento dei dati personali avvengano nel rispetto delle disposizioni di legge e dei principi espressi nel Codice Etico. 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.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Risultati al 2014	Risultati al 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)

Rischi associati

- i cambiamenti ai processi e alle procedure per adeguarsi ai requisiti normativi potrebbero causare discontinuità che possono avere impatti sul servizio ai clienti
- l'impatto dei cambiamenti normativi può fare aumentare i costi operativi
- in caso di non conformità e adeguamento si può incorrere in multe e sanzioni

Opportunità

- un'attenta attività di advocacy, attraverso l'interazione con autorità e regolatori, aiuta a identificare obiettivi comuni sia al Gruppo sia ai nostri stakeholder
- l'adeguamento a tutti i requisiti posti a tutela dei consumatori è una garanzia che i nostri processi sono disegnati per trattare onestamente e correttamente i nostri clienti, contribuendo alla nostra capacità di acquisirli e trattenerli

Sviluppo e gestione delle persone

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Piano di impresa 2014-2017 ha individuato nella valorizzazione, nella motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza le leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Attraverso una nuova e più salda coerenza interna, ai capi è richiesta la capacità di creare un ambiente motivante, facilitante, fondato sulla fiducia e capace di ingaggiare le persone valorizzando le diversità. La formazione, resa accessibile a tutti, riveste un ruolo cruciale per accompagnare lo sviluppo, la riorganizzazione aziendale e il miglior servizio al cliente includendo le competenze necessarie per la valutazione degli impatti sociali ed ambientali della nostra operatività. Intesa Sanpaolo valorizza l'ascolto e il dialogo con i collaboratori e ispira le relazioni industriali a principi di correttezza e rispetto dei ruoli con l'obiettivo di ricercare soluzioni congiunte finalizzate alla crescita, alla competitività e alla sostenibilità. Rilevante, tra gli obiettivi del Piano d'Impresa, è la riconversione di 4.500 persone per il raggiungimento dei piani strategici, senza far ricorso a tagli occupazionali.

COME VIENE GESTITO

Attraverso un sistema integrato di norme interne trasparenti, una comunicazione diffusa e multicanale e una formazione efficace su tutte le dimensioni della conoscenza e della consapevolezza, le persone vengono accompagnate nel loro percorso professionale corrente e prospettico. Le Organizzazioni sindacali vengono coinvolte e informate sui progetti aziendali rilevanti con tempestività e diffusività di informazione, con un'impostazione che procede oltre al mero adempimento delle normative vigenti ed è volta a sviluppare una visione di insieme e una consapevolezza condivisa in vista dell'individuazione di soluzioni convergenti. Il dialogo continuo che caratterizza le Relazioni industriali, ha portato alla costituzione di uno specifico organismo misto azienda-sindacato, il Comitato welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di elaborare soluzioni congiunte che consentano di migliorare il benessere dei lavoratori e la produttività aziendale.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il Chief Operating Officer è responsabile della definizione degli indirizzi e delle politiche in materia di Risorse Umane del Gruppo. La struttura a cui è affidata la competenza specifica è la Direzione Centrale Risorse Umane che, di recente implementazione, si sostanzia nelle componenti "Gestione e Selezione del Personale", "Sistemi di Performance, Remunerazione e Costo del Lavoro", "Politiche del Lavoro", "Mobilità Infragrupo" e "Gestione Dirigenti e Talent Management" a cui riportano funzionalmente "Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi" e "Amministrazione del Personale".

ARGOMENTI CORRELATI

Qualità della vita in azienda	pag. 95
Tutela dell'occupazione	pag. 108
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 108
Il valore delle diversità	pag. 111
Formazione	pag. 111

PRINCIPALI RISULTATI DEL 2015

Intesa Sanpaolo ha consolidato la realizzazione di programmi di sviluppo e riorganizzazione per tutelare l'occupazione e rafforzare la propria competitività sui mercati anche attraverso l'innovazione nei servizi e nei prodotti. In tema di Sviluppo delle persone, si è lavorato all'evoluzione del sistema di valutazione della performance e all'estensione del perimetro di applicazione della piattaforma On Air e del Progetto feedback a 180° volto al rafforzamento degli stili di leadership.

Con la sottoscrizione del Contratto Collettivo di secondo livello, sono stati definiti nuovi percorsi di sviluppo professionale nella Banca dei Territori ed è stato introdotto, in via sperimentale e per la prima volta nel settore, il Premio Variabile di Risultato che aggrega in un unico strumento il Premio aziendale ed il Sistema incentivante coinvolgendo i colleghi nel conseguimento dei risultati del Gruppo e delle Divisioni/Società secondo principi di trasparenza e di inclusione.

La Formazione ha continuato ad essere un punto di riferimento non solo per il trasferimento di competenze ma anche per il rafforzamento di consapevolezza e la creazione di cultura attraverso la formazione continua (prima, durante e dopo l'aula) e la progressiva integrazione di canali e modalità didattiche.

Il welfare si conferma come altra dimensione prioritaria su cui si incentrano le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività. È stata intrapresa tra marzo e dicembre 2015 la sperimentazione su vasta scala del "Lavoro Flessibile", cioè della possibilità di svolgere la propria prestazione di lavoro da casa, da spazi aziendali a propria scelta, diversi dal proprio ufficio e appositamente allestiti dall'azienda oppure dal cliente. Il progetto, premiato con lo "Smart working award" dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, è finalizzato a conseguire una sintesi più razionale ed efficace tra le esigenze di lavoro e di vita privata.

Nell'ambito del Contratto Collettivo di secondo livello, inoltre, è stata introdotta un'articolata serie di strumenti di welfare innovativi; ricordiamo tra gli altri la "Banca del Tempo", per far fronte a gravi situazioni personali e/o familiari e gli interventi finalizzati a favorire il coinvolgimento dei padri nelle cure familiari. Gli accordi con le Organizzazioni sindacali hanno anche avviato il processo di razionalizzazione dei Fondi di Previdenza interni al Gruppo e fissato il percorso per la costituzione di un unico Fondo Pensioni a contribuzione definita.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	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 200.000 persone 	Promuovere il work-life balance per una maggiore coesione tra le persone, lo sviluppo di innovazione e l'eccellenza del servizio

Offerta di un servizio di valore alla clientela

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

L'offerta di un servizio di eccellenza e il supporto differenziato alle diverse tipologie di clientela ci consentono di contribuire al benessere e al progresso delle comunità in cui operiamo. Valorizzare la relazione con i clienti, attraverso l'ascolto sistematico e una efficace gestione dei reclami, è fondamentale per realizzare la nostra strategia di crescita e per rispondere alle necessità di fiducia e vicinanza espresse dalla clientela.

I modelli di servizio adottati dalle Business Unit sono volti a garantire un elevato grado di tutela dei clienti ed eccellenza nella qualità dei prodotti e servizi offerti e permettono di essere vicini alla clientela dove e quando lo desidera. Il modello commerciale volto alla consulenza consente di focalizzare l'offerta sui bisogni dei clienti favorendo la consapevolezza d'acquisto. Il Gruppo opera in ottica multicanale per rendere i servizi bancari sempre più accessibili, in modo semplice, efficiente, flessibile e a costi più contenuti, garantendo molteplici punti di contatto virtuali e maggiore raggiungibilità dei servizi. Promuoviamo sviluppo e ricerca, analizziamo le soluzioni innovative presenti sul mercato nazionale e internazionale per identificare opportunità di crescita, anche attraverso la collaborazione con Università e Centri di ricerca.

COME VIENE GESTITO

Attraverso regole interne e guide operative, che rispondo anche alla normativa vigente, processi dedicati e modelli di servizio, presidiamo e gestiamo i temi della relazione con la clientela, della customer satisfaction, dei reclami e della multicanalità e ne monitoriamo i risultati nel tempo.

Il tema dell'innovazione è governato dalla struttura del Chief Innovation Officer, che ne definisce le strategie, gli indirizzi e identifica le opportunità di sviluppo per il Gruppo e per la clientela. La struttura coordina l'attuazione del Portafoglio delle iniziative di innovazione, ricerca e analizza le soluzioni innovative presenti sul mercato nazionale e internazionale, funge da motore e abilitatore di iniziative di innovazione sul territorio anche attraverso il suo network di specialisti, costruendo partnership e relazioni con imprese, start-up, incubatori, Centri di ricerca e Università nazionali e internazionali.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Le Funzioni di marketing nelle Business Unit definiscono il modello commerciale di relazione con il cliente e le modalità di analisi della soddisfazione, di gestione dei reclami e di sviluppo di nuove iniziative. I Servizi delle Direzioni Centrali supportano l'attività delle Business Unit per gli ambiti di loro competenza.

Il Tavolo Risparmio è l'organo tecnico del Gruppo Intesa Sanpaolo con ruolo informativo e deliberativo, focalizzato sulle tematiche della gestione del risparmio della clientela privata.

ARGOMENTI CORRELATI

Vicinanza al cliente attraverso tutti i canali di relazione	pag. 88
Accessibilità	pag. 90
Sostegno alle imprese che vogliono crescere all'estero	pag. 90
La Customer experience: un nuovo approccio alla progettazione di prodotti e servizi	pag. 91
Innovazione per la crescita	pag. 116
Banca multicanale	pag. 117
Innovazione dei processi	pag. 123
Cultura dell'innovazione	pag. 124

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

Il nuovo modello di servizio, delineato dalle linee strategiche del Piano d'Impresa, prevede servizi d'eccellenza disegnati sulle diverse tipologie di clientela. Il nuovo modello di filiale, lanciato a metà del 2015 in tre città pilota, è stato sviluppato con l'obiettivo di far sentire le persone "a casa", offrendo spazi aperti e flessibili e integrando le attività di consulenza con i canali digitali.

Nel 2015 è stato diffuso sull'intera rete commerciale il programma "Insieme per la Crescita" che prevede interventi di cambiamento manageriale volti a migliorare, attraverso una maggiore attenzione alle relazioni con la clientela, le performance della rete commerciale aumentando la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti e generando così un cambiamento pervasivo e permanente.

Ulteriore sviluppo ha avuto anche la multicanalità integrata con l'incremento dei prodotti acquistabili tramite internet, mobile banking e offerta a distanza. È proseguito il progetto di dematerializzazione dei contratti, la nuova modalità di sottoscrizione della documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi che consente di non dover stampare i documenti e i contratti da consegnare ai clienti e da archiviare.

In tema di piattaforme digitali, tra le diverse iniziative, Tech Marketplace, la piattaforma digitale che offre opportunità di open innovation e incontro tra Imprese, PMI e start-up innovative, e che ha già registrato oltre 5.000 realtà iscritte.

Il Progetto per Expo 2015 di Intesa Sanpaolo ha messo a disposizione del pubblico più di 110 eventi culturali prodotti dalla banca, un supporto finanziario costituito da un plafond di 15 miliardi di euro a disposizione delle imprese e la realizzazione di eventi e presentazioni che hanno permesso a oltre 400 imprese italiane di presentarsi al pubblico, ai propri clienti, a prospect e buyer internazionali.

L'offerta di un servizio di valore non potrebbe essere realizzata senza una attenta analisi della customer experience che nel 2015 è stata fortemente innovata. Il sistema di qualità SElok, ora ridisegnato, fornisce un indicatore sintetico che misura la qualità del servizio e tre famiglie di indici per facilitare l'individuazione degli ambiti di miglioramento.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	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. ■ 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. ■ 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 N/I	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 N/I	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
Creazione dell'Area di Governo Chief Innovation Officer	È stata costituita la Struttura e sono state avviate le attività	La Struttura è pienamente operativa	Contribuire ad accrescere il posizionamento della Banca nel contesto nazionale ed internazionale

* Riferito al perimetro Italia, persone fisiche

Accesso al credito e gestione dei risparmi

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

L'accesso al credito e l'inclusione finanziaria di persone, imprese ed enti sono una leva fondamentale per garantire un'attività di business redditizia e durevole nel tempo. La corretta allocazione delle risorse e la capacità di individuare attori sul territorio con i quali sviluppare accordi e sinergie che facilitino l'inclusione anche di soggetti vulnerabili, privilegiando le controparti che presentano requisiti soddisfacenti in termini di capacità di rimborso, garantisce il corretto flusso di risorse verso l'economia reale consentendo sviluppo e crescita.

Anche l'attività di gestione del risparmio prevede grande innovazione nello sviluppo del servizio al cliente sia in un'ottica di offerta di investimenti che di forme di tutela e di previdenza, sempre più determinanti nella costruzione del benessere delle famiglie nel lungo periodo. Nel portafoglio di soluzioni, Intesa Sanpaolo rende disponibili fondi che applicano criteri di selezione SRI (Social Responsible Investment) coerenti con i principi del Codice Etico anche con l'obiettivo di attivare dinamiche di sostenibilità nelle aziende e nelle scelte dei clienti.

COME VIENE GESTITO

Intesa Sanpaolo ha stabilito delle linee di comportamento in merito all'assunzione di rischio creditizio, al fine di evitare eccessive concentrazioni, di limitare le potenziali perdite e di garantire la qualità del credito, assicurando così il presidio dei rischi e un costante monitoraggio dell'andamento di tali variabili.

Nella fase di concessione del credito sono previsti meccanismi di coordinamento – dall'impianto delle Facoltà e delle Regole di Concessione e Gestione sino a Guide Operative di dettaglio – con i quali Intesa Sanpaolo esercita il ruolo di indirizzo, governo e supporto del Gruppo. Per quanto riguarda la clientela del Terzo settore è stata sviluppata una versione del modello di rating che meglio si adatta alle caratteristiche di questa tipologia di clientela.

L'offerta di fondi etici di investimento prevede chiari ed articolati criteri positivi e negativi di selezione dei titoli da inserire in portafoglio e la supervisione di un Comitato di Sostenibilità (esterno e indipendente).

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Gli Organi societari svolgono un ruolo fondamentale nella gestione e controllo del rischio assicurandone l'adeguato presidio, individuando orientamenti strategici e politiche di gestione, verificandone nel continuo l'efficienza e l'efficacia e definendo compiti e responsabilità delle funzioni e strutture aziendali coinvolte nei processi.

L'attuale assetto organizzativo prevede, oltre ai presidi di Business, importanti aree di responsabilità centrale che garantiscono, con l'adeguato livello di segregazione, lo svolgimento delle funzioni di gestione e l'attuazione delle attività di controllo del rischio.

ARGOMENTI CORRELATI

Sostegno al tessuto imprenditoriale	pag. 62
Inclusione Finanziaria ed empowerment economico	pag. 72
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 129

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

Nel 2015 Intesa Sanpaolo ha erogato 48 miliardi di euro a favore di famiglie e imprese. In un contesto economico che comincia a mostrare segnali di miglioramento sono proseguite le iniziative che confermano la vocazione tradizionale ad essere Banca dell'economia reale. Tra le più rilevanti: un piano integrato di iniziative per tutte le esigenze di acquisto della casa, consulenza, intermediazione, finanziamento e prodotti di tutela. L'adesione al Fondo di Garanzia Prima Casa del Ministero dell'Economia e delle Finanze che favorisce le famiglie anche per l'efficientamento energetico della prima casa e l'Accordo tra ABI e le Associazioni dei Consumatori per la sospensione per 12 mesi delle rate dei crediti alle famiglie in stato di difficoltà; la gamma di nuovi finanziamenti rivolti ai giovani con prestiti d'onore per valorizzare i talenti che formeranno il mondo di domani. L'attività di sostegno al Terzo settore e all'economia sociale è continuata con l'erogazione di nuovo credito a medio e lungo termine a supporto delle imprese sociali per circa 200 milioni di euro. Banca Prossima ha continuato a sviluppare le innovazioni proposte negli anni scorsi, in particolare i prodotti di "finanza sociale".

L'offerta rivolta alle imprese ha visto il lancio di "Programma Filiere" che definisce un nuovo modello di collaborazione tra Banca e aziende migliorando le condizioni di accesso al credito con investimenti sulle filiere industriali e una nuova valutazione del rischio che tiene conto di elementi qualitativi. Sul tema innovazione sono proseguite le attività già consolidate a favore della clientela e delle start-up con il programma Intesa Sanpaolo Start-Up Initiative che negli ultimi anni ha selezionato e formato oltre 900 start-up. Per quanto riguarda i finanziamenti alle imprese italiane che investono in innovazione e ricerca, è proseguito il programma "Nova+" che affianca la tradizionale analisi di merito di credito a una valutazione tecnico-industriale del piano d'investimenti.

Per quanto riguarda l'offerta di fondi etici, Eurizon Capital ha rafforzato il proprio ruolo di investitore attivo responsabile verso le società presenti nei portafogli, sviluppando un presidio strutturato e dedicato all'attività di corporate governance con l'adesione ai Principi di Stewardship.

SELEZIONE DI INDICATORI RILEVANTI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	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

Climate Change

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il cambiamento climatico ha un impatto che va molto al di là del solo tema ambientale e coinvolge aspetti diversi, dall'economia alla tecnologia, dalla sicurezza al rispetto dei diritti umani, con potenziali ricadute significative sui clienti, sulla comunità e, di conseguenza, anche sulla nostra operatività.

Intesa Sanpaolo è consapevole dell'importanza di perseguire una strategia chiara ed efficace per contrastare il cambiamento climatico e di fissare obiettivi qualitativi e quantitativi per prevenire e contenere gli impatti di tale fenomeno.

Attraverso le attività di climate finance e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi aiutiamo i clienti a ridurre l'impronta ambientale e a rispondere efficacemente alla pressione delle sfide ambientali. Gli eventi ambientali catastrofici possono produrre danni agli immobili in cui operiamo, generare discontinuità nel business e di conseguenza aumentare i costi operativi. Un'attenta progettazione e una gestione più sostenibile di tali edifici ci consentono di ridurre i rischi e contemporaneamente gli impatti sull'ambiente, ottenendo riduzioni dei consumi energetici e delle emissioni climalteranti.

COME VIENE GESTITO

Le Regole in materia di politica ambientale ed energetica e le specifiche policy da queste derivate definiscono l'impegno di Intesa Sanpaolo per la tutela dell'ambiente e l'attenzione ai cambiamenti climatici. L'ambito di applicazione è riferito sia agli impatti diretti sull'ambiente derivati dall'operatività della Banca, per i quali sono state istituite le figure dell'Energy Manager e del Mobility Manager, sia a quelli indiretti dei nostri clienti e fornitori.

Un tavolo di lavoro interfunzionale promuove l'innovazione di prodotti e servizi e specifiche linee guida definiscono i processi di valutazione dei finanziamenti in settori con notevoli impatti ambientali attraverso l'applicazione degli Equator Principles. I processi di monitoraggio del Codice Etico e del Rapporto di Sostenibilità consentono di valutare i rischi legati al cambiamento climatico e di individuare obiettivi e piani d'azione per la loro gestione e la mitigazione. Obiettivi specifici sono pubblicati nel SEAP (Piano d'Azione pluriennale per l'Energia Sostenibile).

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il responsabile per la strategia di contrasto al cambiamento climatico è il Chief Governance Officer che risponde al Chief Executive Officer di Intesa Sanpaolo, al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza. Il Chief Governance Officer è supportato in questa responsabilità dall'Unità Corporate Social Responsibility, che funge da centro di coordinamento a livello di Gruppo sul tema.

ARGOMENTI CORRELATI

Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 127
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 129
Riduzione delle emissioni atmosferiche	pag. 134
Consumi ed efficienza energetica	pag. 136
Carta, rifiuti e acqua	pag. 140

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2015

Sono proseguite le attività di finanziamento nel settore delle energie rinnovabili, del risparmio energetico, dell'agricoltura sostenibile e della tutela dell'ambiente con interventi rivolti a clienti privati, imprese e Terzo settore. Nel 2015 sono stati erogati 1,4 mld di euro. Per quanto riguarda le attività di consulenza, il Desk Energy di Medio-credito Italiano ha continuato ad operare come struttura specialistica dedicata all'analisi dei progetti e al trasferimento della conoscenza sul settore delle energie rinnovabili, a supporto della rete commerciale del Gruppo. Per quanto riguarda il presidio dei rischi ambientali nelle attività di finanziamento è stato attivato un tavolo di lavoro che amplia il perimetro di applicazione degli Equator Principles (vedi capitolo "Gestione dei Rischi", pag. 53).

Relativamente agli impatti diretti, nel 2015 è proseguita la certificazione ai sensi delle norme ISO 14001 e ISO 50001 di circa 200 unità operative facenti parte del Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia (SGAE) e la certificazione nei medesimi siti delle proprie emissioni di gas ad effetto serra secondo lo standard ISO 14064.

In Italia, in tutti i siti che lo consentono, si utilizza energia elettrica con Garanzia di Origine da fonti rinnovabili e sono proseguite le azioni di riduzione dei consumi energetici grazie a diverse iniziative volte a migliorare l'efficienza energetica complessiva.

Anche i consumi termici sono diminuiti, in particolare nelle filiali del perimetro SGAE: nelle ultime quattro stagioni invernali in tali siti è stato realizzato un risparmio complessivo di energia termica pari a circa il 24% corrispondente a circa 54.000 euro.

L'approvvigionamento di carta ecologica ha raggiunto ormai un'alta percentuale del totale acquistato, e l'impegno del Gruppo nel 2015 si è particolarmente concentrato sulle operazioni di dematerializzazione grazie alle quali è stato evitato l'utilizzo di circa 1.800 tonnellate di carta, corrispondenti a minori emissioni di CO₂ per oltre 3.300 tonnellate.

Per quanto riguarda la formazione dei collaboratori, la piattaforma di e-learning "Ambientiamo" nel 2015 è stata fortemente aggiornata nei contenuti con nuovi moduli dedicati in particolare al tema del Climate Change.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	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

Adesione a standard internazionali e impegni



Global Compact [i]

Iniziativa dell'ONU che mira a promuovere la responsabilità sociale delle imprese attraverso l'adesione a dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione.



Equator Principles [i]

Linee guida per la valutazione e la gestione del rischio sociale e ambientale nei progetti finanziati, basate sui criteri dell'International Finance Corporation, organismo della Banca Mondiale.



UNEP Finance Initiative [i]

Programma Ambientale delle Nazioni Unite che promuove il dialogo tra le istituzioni finanziarie su performance economica, protezione ambientale e sviluppo sostenibile.



Global Reporting Initiative [i]

Intesa Sanpaolo è accreditata come Organizational Stakeholder del GRI e supporta la sua missione nello sviluppo di linee guida di sostenibilità riconosciute a livello globale tramite un processo multi-stakeholder.



CDP [i]

Organizzazione non profit indipendente che detiene e gestisce il più vasto database di informazioni sul climate change del mondo corporate a livello mondiale. L'adesione al CDP ci impegna a rendere pubbliche le emissioni di gas ad effetto serra e le strategie messe in atto nella gestione delle problematiche del cambiamento climatico.



London Benchmarking Group [i]

Standard di rendicontazione – riconosciuto a livello internazionale – degli investimenti nella comunità da parte delle imprese.

Il Global Compact: i 10 principi delle Nazioni Unite

Intesa Sanpaolo partecipa al Programma Avanzato del Global Compact e rendiconta le attività realizzate nel rispetto degli impegni assunti con la comunicazione "Advanced Level" disponibile sul sito Internet del Global Compact.

	I 10 principi	Indicatori di performance
Diritti umani [i]	1. Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	Diritti Umani: G4-HR2 (Investimenti), G4-HR8 (Diritti delle popolazioni indigene), G4-HR9 (Valutazione), G4-HR12 (Meccanismi di gestione delle controversie) Società: G4-SO1, G4-SO2 (Comunità locali)
	2. Assicurarci di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	Diritti Umani: G4-HR1 (Investimenti)
Tutela del lavoro [i] [i]	3. Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	Profilo dell'organizzazione: G4-11 (Dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro) Diritti Umani: G4-HR4 (Libertà di associazione e contrattazione collettiva) Lavoro: G4-LA4 (Relazioni tra lavoratori e management)
	4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	Diritti Umani: G4-HR6 (Lavoro forzato od obbligatorio)
	5. Assicurare l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	Diritti Umani: G4-HR5 (Lavoro minorile)
	6. Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	Profilo dell'organizzazione: G4-10 (Dipendenti per tipologia) Economico: G4-EC5, G4-EC6 (Presenza di mercato) Pratiche di lavoro e lavoro decente: G4-LA1, G4-LA3 (Occupazione); G4-LA9, G4-LA11 (Formazione e Istruzione); G4-LA12 (Diversità ed eque opportunità); G4-LA13 (Eque remunerazione per uomini e donne) Diritti Umani: G4-HR3 (Non discriminazione)
Ambiente [i]	7. Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	Economico: G4-EC2 (Performance economica) Ambiente: G4-EN1 (Materiali); G4-EN3 (Energia) G4-EN8 (Acqua); G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN21 (Emissioni); G4-EN27 (Prodotti e Servizi) G4-EN31 (Complessivo)
	8. Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	Ambiente: G4-EN1, EN2 (Materiali); G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7 (Energia); G4-EN8 (Acqua); G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN21 (Emissioni); G4-EN23 (Scarichi e rifiuti); G4-EN27 (Prodotti e Servizi); G4-EN29 (Compliance); G4-EN30 (Trasporti); G4-EN31 (Complessivo); G4-EN34 (Meccanismi di gestione delle controversie ambientali)
	9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	Ambiente: G4-EN6, G4-EN7 (Energia); G4-EN19 (Emissioni); G4-EN27 (Prodotti e Servizi); G4-EN31 (Complessivo)
Politiche anticorruzione [i] [i]	10. Promuovere iniziative per prevenire la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	Etica e Integrità: G4-56, G4-57, G4-58 Società: G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5 (Anti-corruzione); G4-SO6 (Politica)

L'impegno di Intesa Sanpaolo per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Il 2015 è stato un anno fondamentale per tutti i soggetti che operano a livello globale: a settembre sono stati adottati i nuovi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, 17 impegni che vogliono tracciare le priorità dello sviluppo fino al 2030. Riconoscendo la stretta connessione di alcuni di questi obiettivi con il business della Banca, Intesa Sanpaolo ha identificato i progetti e le attività maggiormente significative già in corso di realizzazione, testimoniando il proprio contributo alla generazione di un cambiamento positivo a livello globale.



BANK THE UNBANKED

Alexbank ha sviluppato negli anni diversi prodotti dedicati a soggetti non bancabili per migliorare le condizioni di vita e di lavoro nelle zone più povere del paese. Questo impegno è stato strutturato all'interno di un progetto dedicato – "Bank the Unbanked" – che prevede lo sviluppo e l'integrazione di tre filoni di intervento per questa tipologia di clientela: microdeposito, che comprende l'offerta di nuovi prodotti di risparmio con tassi vantaggiosi, una carta di debito dedicata e il dimezzamento delle commissioni su tutti i servizi aggiuntivi (oltre 600 i conti aperti); espansione del microbusiness, con una rete di specialisti sul territorio a supporto; creazione di una piattaforma di mobile wallet. È proseguita inoltre l'offerta per sostenere piccoli e piccolissimi imprenditori, portata avanti dal 2008 con diverse filiali dedicate, operanti a stretto contatto con questi soggetti per aiutarli a sviluppare il loro business. Nel complesso le attività di microcredito hanno portato nel 2015 alla concessione di circa 45,6 milioni di euro. Vedi pag. 77

Tema material: inclusione finanziaria ed empowerment economico

Tema di business: accesso ai servizi finanziari



UTILIZZO DI FONTI RINNOVABILI

Il Gruppo ha consolidato l'utilizzo di energia elettrica da fonte rinnovabile in tutti i siti che lo consentono. In Italia tale tipo di fornitura, generata principalmente da impianti idroelettrici a cui si accompagnano alcune forniture certificate con CO.FER, ha superato il 95% dei consumi elettrici (oltre 125.000 tonnellate di CO₂ annue evitate), oltre a una limitata autoproduzione da cogenerazione presso il CED di Parma. Inoltre sono stati installati impianti fotovoltaici innovativi o di dimensioni significative in alcuni siti tra cui il Centro Direzionale di Torino. Vedi pag. 136

Tema material: climate change

Tema di business: energie rinnovabili



TUTELA DELL'OCCUPAZIONE IN INTESA SANPAOLO

L'occupazione è una delle dimensioni prioritarie su cui si stanno incentrando le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Il Gruppo nel 2015 ha assunto 2.842 persone (792 in Italia e 2.050 all'estero). A livello di Gruppo la componente femminile è pari al 53,2% e l'investimento sul futuro attraverso l'inserimento di giovani risorse è proseguito in coerenza con gli obiettivi aziendali. Vedi pag. 108

Tema material: politiche a tutela dell'occupazione

Tema di business: occupazione

OCCUPAZIONE FORMAZIONE E PROMOZIONE DELLA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

Intesa Sanpaolo è partner strategico di Piccola Industria Confindustria nel progetto "AdottUP" per l'adozione delle start-up. Permette alle migliori idee imprenditoriali di diventare business sostenibili grazie alla formazione da parte di aziende consolidate che ne diventano tutor e le aiutano a svilupparsi. Nell'ambito degli strumenti di finanziamento a supporto delle nuove attività imprenditoriali, Intesa Sanpaolo mette inoltre a disposizione "Finanziamento NeolImpresa", specifico per finanziamenti a medio lungo termine a start-up. Nel 2015 sono stati erogati finanziamenti per 6,9 milioni di euro. Vedi pag. 66

Tema material: sostegno al tessuto imprenditoriale

Tema di business: occupazione giovanile



TECH-MARKETPLACE

Promuove l'interazione tra start-up, PMI e grandi aziende consentendo alle start-up e alle PMI tecnologiche di offrire le proprie innovazioni a imprese più strutturate, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di innovazione tecnologica, con obiettivo di realizzare partnership, accordi commerciali e acquisizioni. Sono stati sottoscritti oltre 5.000 contratti di Tech Marketplace e sono stati inoltre effettuati circa 60 matching tra start-up e imprese, in piattaforma e offline. Vedi pag. 121

Tema material: sostegno al tessuto imprenditoriale

Tema di business: ricerca e sviluppo

L'ADOZIONE DEGLI EQUATOR PRINCIPLES NEI FINANZIAMENTI

Linee guida internazionali volontarie che supportano le istituzioni finanziarie che li adottano nella gestione del rischio sociale e ambientale derivante da finanziamenti infrastrutturali. Applicarli in maniera strutturata e integrata nell'operatività di una banca consente inoltre di gestire i rischi emergenti in paesi vulnerabili dal punto di vista sociale e ambientale e in settori sensibili; essere preparati ad affrontarli comporta indubbiamente un vantaggio competitivo, anche nel lungo periodo. Vedi pag. 56

Tema material: gestione dei rischi d'impresa

Tema di business: investimenti infrastrutturali



LA GESTIONE DELLE EMERGENZE AMBIENTALI

Intesa Sanpaolo integra nella sua strategia azioni di adattamento ai cambiamenti climatici già intervenuti. Negli ultimi anni si è assistito a livello globale a eventi atmosferici estremi che hanno avuto impatti considerevoli sia sulle strutture della Banca sia sull'operatività e sulla vita quotidiana dei nostri clienti imprese e retail. È quindi sempre più importante saper valutare e gestire tali rischi. In particolare Intesa Sanpaolo sostiene le famiglie e gli operatori economici danneggiati dal maltempo e da emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti esistenti. Vedi pag. 129

Tema material: climate change

Tema di business: rischi e opportunità derivanti dal climate change

FINANZIAMENTI PER LA GREEN ECONOMY

Nel 2015, nonostante la riduzione degli incentivi al settore, è continuata l'offerta di finanziamenti indirizzati ai segmenti di clientela imprese, small business e privati che intendono investire nel risparmio energetico e nelle risorse rinnovabili.

Nel 2015 sono stati 1.495 milioni di euro, il 3% sul totale dei finanziamenti. Vedi pag. 129

Tema material: climate change

Tema di business: rischi e opportunità derivanti dal climate change



PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La Banca si è dotata, nel tempo, di rigorose procedure interne per la prevenzione del rischio di commissione di reati di corruzione e di concussione. Oltre a quanto specificamente previsto dal Codice Etico, dal Codice di Comportamento Interno di Gruppo e dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti, esiste un articolato corpo normativo interno – che tutto il personale è tenuto conoscere e rispettare – il quale regola nel dettaglio i processi aziendali potenzialmente strumentali alla commissione di tale tipologia di reati. Le funzioni di Compliance, di Audit e di controllo interno devono assicurare la costante coerenza fra i principi di controllo e di comportamento enunciati dal Modello 231 in tema di corruzione e la normativa interna tempo per tempo in vigore, garantendo inoltre l'osservanza della stessa. Vedi pag. 85

Tema material: integrità e rigore nella condotta aziendale

Tema di business: anti-corruzione

Riconoscimenti e inclusione negli indici

Il titolo Intesa Sanpaolo è presente in diversi indici di sostenibilità, per i quali la selezione avviene, oltre che per la performance economica delle imprese, anche quella sociale e ambientale (analisi ESG, Environment, Social, Governance).



DJSI World e DJSI Europe [i]

La selezione avviene sulla base di una valutazione annuale condotta da Robeco SAM con un criterio best-in-class secondo tre direttrici: economica e di governance, sociale e ambientale. Per le sue performance di sostenibilità, nel gennaio 2016 Intesa Sanpaolo è stata inclusa nel Sustainability Yearbook 2016 di RobecoSAM e ha ricevuto il Bronze Class Sustainability Award 2016.



FTSE4Good Global e FTSE4Good Europe [i]

L'analisi viene condotta utilizzando esclusivamente informazioni pubblicamente disponibili sulle tre direttrici ESG con una valutazione in 14 ambiti e l'utilizzo di circa 350 indicatori.



"A list: The CDP Climate Performance Leadership Index 2015" [i]

Comprende 113 società quotate selezionate per l'avanzato approccio alla mitigazione dei cambiamenti climatici.



Italian Climate Change Disclosure Leadership Index 2015 [i]

Seleziona le imprese italiane che dimostrano, nelle risposte al questionario del CDP, un forte impegno per la completezza e la trasparenza delle informazioni fornite. Intesa Sanpaolo ha ottenuto il massimo punteggio (100).



MSCI Global Sustainability [i], basato su una valutazione lungo le tre direttrici ESG. **MSCI Low Carbon**, per il quale viene valutato il tema delle emissioni di carbonio.



Euronext Vigeo Europe 120 e Euronext Vigeo Eurozone 120 [i]

L'inclusione si basa sulla valutazione condotta sulle tre direttrici ESG ed include anche l'analisi delle eventuali controversie.



Ethibel Excellence Investment Register (Ethibel Excellence Index Global e Europe) [i] L'inclusione negli indici si basa sulla valutazione condotta dalla società di rating di sostenibilità Vigeo sulle tre direttrici ESG ed include anche l'analisi delle eventuali controversie.



UN Global Compact 100 stock index [i]

Racchiude le 100 imprese che aderiscono ai **dieci principi dell'UN Global Compact** e si sono distinte a livello globale sia per l'attenzione alle tematiche di sostenibilità sia per le performance in ambito finanziario.



Standard Ethics Italian Banks [i], che valuta esclusivamente la corporate governance, **Standard Ethics Italian** sulla responsabilità sociale d'impresa e governo d'impresa. Al titolo è assegnato un rating pari a EE su una scala da EEE a E-.



ECPI Indices [i]

La valutazione si basa sull'analisi di informazioni pubbliche sulle tre direttrici ESG ed include anche una valutazione dei rischi e delle eventuali controversie.

Numerosi i riconoscimenti attribuiti a Intesa Sanpaolo. In campo ambientale, si è aggiudicata il Green Globe Banking Award, categoria "Impatti diretti", con il progetto del Nuovo Centro Direzionale e il 1° premio nella categoria "Physical Distribution" dei "Distribution & Marketing Innovation Awards 2015" per il progetto "Zero Paper Branch". Per l'impegno nei confronti dei lavoratori ha ricevuto lo Smart Working Award ed è stata nuovamente premiata con il "Diversity & Inclusion Award Diversitalavoro 2015". Nell'ambito del Grand Prix Feiea (l'Associazione Europea per la Comunicazione Interna), il progetto "Una Corporate WebTv multi-nazionale e multilingue come parte della strategia di comunicazione interna internazionale" è stato premiato come "Migliore strategia di comunicazione multi-nazionale" e "Migliore comunicazione audio-visiva".

IL CONTESTO OPERATIVO



Scenario economico e sociale

L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA NEL 2015

Nel 2015, l'economia mondiale è stata caratterizzata da moderata crescita, bassa inflazione, debolezza dei prezzi delle materie prime e condizioni monetarie accomodanti nei paesi avanzati. Il clima di fiducia è stato scosso in primavera da una nuova crisi della Grecia, poi rientrata, e successivamente dal crollo dei mercati azionari cinesi. Durante l'intero anno si sono osservati segnali di forte rallentamento dell'attività economica in diversi paesi emergenti. La maggiore incertezza sulle prospettive economiche globali e i segnali di sofferenza del settore manifatturiero americano rispetto al rafforzamento del dollaro hanno indotto la Federal Reserve a procrastinare l'atteso rialzo dei tassi ufficiali fino a dicembre. Nell'Eurozona, la crescita economica è accelerata, sostenuta sempre più dalla domanda interna e, in particolare, dai consumi delle famiglie. I positivi riflessi occupazionali della ripresa hanno ridotto il tasso di disoccupazione. Le pressioni inflazionistiche sono rimaste inesistenti.

A marzo la Banca Centrale Europea ha avviato un programma di acquisto di titoli di stato, a integrazione dei due programmi già in essere dedicati a obbligazioni garantite e ABS. Alla fine dell'anno, la durata del programma è stata estesa fino a marzo 2017. In aggiunta, la BCE ha tagliato il tasso sui depositi a -0,30%. Sul mercato monetario, il livello negativo del tasso sui depositi e l'eccesso di riserve hanno ulteriormente ridotto i tassi di interesse, spingendoli su valori negativi. I rendimenti dei titoli di debito governativi hanno subito una forte compressione col lancio del programma BCE di acquisti e successivamente hanno mostrato significative oscillazioni. Per il rendimento decennale italiano, in media annua, il differenziale con il Bund è calato dai 165 punti base del 2014 a 119 punti base. L'euro si è rapidamente deprezzato nei confronti del dollaro americano nei primi mesi dell'anno. In seguito ha recuperato terreno, chiudendo il 2015 a 1,0922, un livello comunque ben sotto l'1,2261 di fine 2014.

In Italia, la ripresa economica ha trovato ulteriori conferme. Nel quarto trimestre il prodotto interno lordo è aumentato dell'1,0% rispetto allo stesso periodo del 2014 e in media annua la crescita è stata pari allo 0,7%. L'incremento del PIL, il primo dopo tre anni consecutivi di flessioni, è spiegato dalla domanda interna, mentre il saldo commerciale è ancora penalizzato dal debole andamento della domanda nei paesi emergenti. Gli investimenti fissi sono tornati a crescere, ancorché in misura moderata. Il ritmo di espansione della produzione industriale è ancora modesto, ma la crescita è divenuta sempre più diffusa a livello settoriale.

L'occupazione è cresciuta per il secondo anno consecutivo e, assieme alla ripresa dei salari reali, ha sostenuto la spesa per consumi. Il tasso di disoccupazione è calato significativamente fra gennaio (12,2%) e dicembre (11,7%), riflettendo anche gli effetti di una tantum sulla domanda di lavoro delle riforme e degli incentivi fiscali. Ancor più si è ridotto il tasso di disoccupazione giovanile, a 38,6% a dicembre per la fascia d'età 15-24 anni (da 41% di inizio anno), un valore che, però, resta molto elevato. Riforme e incentivi fiscali hanno determinato una ricomposizione dell'occupazione a favore di quella permanente.

Il 2015 si è chiuso con un fabbisogno del settore statale in netto calo rispetto al 2014, una riduzione del rapporto deficit/PIL ma un nuovo incremento del debito. Il governo ha ridimensionato gli obiettivi di consolidamento fiscale previsti per il 2016, pur confermando l'ulteriore riduzione del deficit e l'avvio di un processo di riduzione del rapporto debito/PIL.

IL MERCATO DEL CREDITO

Nel 2015 è proseguito il miglioramento della dinamica dei prestiti al settore privato, con indicazioni di ritorno alla crescita in alcuni segmenti di operatività, in particolare dei prestiti alle famiglie consumatrici e di quelli all'industria manifatturiera. Per i prestiti alle società non-finanziarie la graduale risalita dal ciclo recessivo è stata trainata dalla componente a medio termine, nuovamente in crescita da inizio anno. Tuttavia, a seguito della continua flessione dei prestiti a breve, l'aggregato dei prestiti alle società non-finanziarie è rimasto complessivamente in calo, anche se più moderato rispetto all'esercizio precedente. Per i prestiti alle famiglie, si è consolidato il miglioramento del contesto di mercato, con l'allentamento delle condizioni d'offerta di mutui residenziali in atto da oltre due anni. Dopo aver svoltato in positivo verso metà 2015, nel secondo semestre lo stock di prestiti alle famiglie si è confermato leggermente in crescita. Il recupero è trainato dalla notevole dinamica delle erogazioni di mutui residenziali, solo in parte spiegata da rinegoziazioni di prestiti esistenti. In particolare, è proseguita la forte crescita delle erogazioni a tasso fisso, giustificata dal livello molto basso dei tassi applicati e da un differenziale più contenuto tra tasso fisso e variabile. L'andamento dei prestiti è stato trainato dalla ripresa della domanda, che si è aggiunta all'allentamento nelle condizioni di offerta. Secondo l'indagine sul credito condotta da Banca d'Italia presso le banche, dal secondo trimestre 2015 anche la domanda da parte delle imprese è tornata in aumento, per la prima volta dal 2011. Le richieste di finanziamento da

parte delle famiglie si sono confermate in aumento, sia per l'acquisto di abitazioni sia per il credito al consumo. Tra i fattori che determinano l'offerta di credito, la pressione concorrenziale ha continuato a esercitare un significativo impulso all'allentamento dei criteri di concessione mentre si è consolidata una minore preoccupazione delle banche rispetto ai rischi percepiti. Anche i giudizi delle imprese hanno confermato condizioni di accesso al credito migliorate. Circa la qualità del credito, la crescita dello stock di sofferenze ha continuato a decelerare. Ancor più significativo è il rallentamento registrato dal flusso di nuovi crediti deteriorati in rapporto ai finanziamenti in essere, grazie al miglioramento dell'attività economica.

Il contesto distensivo è testimoniato dalla riduzione dei tassi bancari, fino a toccare nuovi minimi. Per i nuovi prestiti alle società non-finanziarie, i tassi hanno raggiunto livelli storicamente molto contenuti sia per i finanziamenti di importo inferiore a 1 milione, sia per quelli di maggiore entità. Per i tassi sulle erogazioni alle famiglie per l'acquisto di abitazioni, a fine anno si sono toccati nuovi minimi, sia nel caso dei mutui a tasso fisso, sia per quelli a tasso variabile. Il quadro favorevole delle condizioni creditizie è evidente anche nel confronto tra i tassi italiani sui nuovi prestiti alle imprese e quelli medi dell'area euro. In corso d'anno, infatti, i differenziali si sono ridotti significativamente. In particolare, quello calcolato sui tassi dei nuovi prestiti oltre 1 milione da metà 2015 è sceso su valori negativi, evidenziando condizioni relativamente più vantaggiose per i prenditori italiani rispetto alla media dell'area euro. Per questa classe dimensionale di prestiti, anche il differenziale con i tassi tedeschi è diventato negativo.

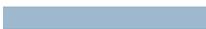
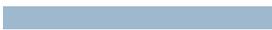
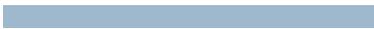
IL RISPARMIO E LA RACCOLTA BANCARIA

Anche nel 2015 la crescita del reddito disponibile reale ha sostenuto il tasso di risparmio delle famiglie italiane. I flussi di risparmio, insieme al contributo positivo dei mercati finanziari, hanno quindi determinato un aumento delle attività finanziarie. In termini di attitudini di investimento, si sono confermati i trend alla base del processo di ricomposizione in atto nei portafogli dei risparmiatori. In un contesto di tassi di interesse molto bassi, gli investimenti delle famiglie si sono indirizzati soprattutto verso gli strumenti del risparmio gestito e le giacenze sui conti correnti bancari sono rimaste in forte crescita, per il basso costo opportunità di detenere liquidità. All'opposto, anche a seguito delle minori esigenze di provvista da parte delle banche, è proseguito il crollo delle obbligazioni e i depositi con durata prestabilita si sono confermati in calo. In analogia con i tre anni precedenti, sono proseguiti i disinvestimenti dai titoli di Stato, penalizzati dai bassi rendimenti. Il contesto è stato quindi ancora favorevole all'industria del risparmio gestito, che ha realizzato un nuovo record di raccolta. La prima parte dell'anno è iniziata con flussi netti particolarmente elevati, che nel secondo semestre sono risultati più contenuti, rimanendo però significativamente positivi. Pertanto, il portafoglio finanziario delle famiglie ha visto un aumento dell'incidenza dei fondi comuni e dei prodotti assicurativi e pensionistici.

Posizionamento competitivo

Intesa Sanpaolo è leader in Italia di dimensione europea: la sua forza si fonda su una relazione di lungo periodo con la clientela.

Ranking in Italia

1°	Raccolta ¹		15,7%
1°	Impieghi		15,4%
1°	Raccolta premi vita		21,4%
1°	Fondi Comuni - Patr. Promosso		20,5%
1°	Fondi pensione aperti		21,5%
1°	Factoring - Turnover operativo		28,8%

Dati al 31 Dicembre 2015.
1 Depositi e obbligazioni.

LA PERFORMANCE



Capitale finanziario



Questo capitale include i fondi resi disponibili da depositi e investimenti, interessi attivi netti, commissioni percepite, risultati delle attività di negoziazione e profitti generati dalla nostra attività. Il capitale finanziario è utilizzato per realizzare la nostra attività al servizio dei nostri clienti.

SOMMARIO

Performance economico finanziaria	pag. 51
Gestione dei rischi d'impresa	pag. 53
Sostegno al sistema imprenditoriale	pag. 62
Inclusione finanziaria ed empowerment economico	pag. 72

RISORSE

Raccolta diretta bancaria: 372 mld
 Raccolta diretta assicurativa:
 133 mld nel 2015
 Debiti verso banche: 59 mld nel 2015
 Patrimonio netto: 48 mld

RISULTATI PER IL BUSINESS

Totale attività: 676 mld, con attivi liquidi
 117 mld
 Crediti verso clientela: 350 mld
 Risultato netto: 2,7 mld
 (1,2 mld nel 2014)
 Proventi operativi netti: 17,1
 Risultato della Gestione operativa: 8,3 mld
 Riduzione delle rettifiche su crediti:
 -28% vs 2014
 Valore economico generato: 15,6 mld
 Capitalizzazione media di Borsa: 52 mld
 Quotazione media nel periodo: 3,109 euro

Gestione dei rischi sociali e ambientali nella
 concessione del credito
 Valore del brand del Gruppo indicativa-
 mente prossimo a 6 mld
 Riduzione dei fattori di rischio per la salute
 e sicurezza dei collaboratori: (~-20% nel
 corso del 2015 e - 40% rispetto al 2014)
 Rischio da Stress Lavoro Correlato in fascia bassa
 Riduzione del tasso medio di tariffa INAIL
 del 5% dovuta alla presenza del Sistema di
 Gestione della Salute e Sicurezza (*)

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Nuovo credito ML a famiglie e imprese:
 48 mld
 Nuovo credito ML alle imprese sociali: ~200 mln
 20.000 aziende Italiane riportate in bonis
 da posizioni di credito deteriorato
 Finanziamenti ambientali per circa 1,5 mld di euro
 Finanziamenti per iniziative ad alto impac-
 to sociale per 3,2 mld (il 6,7% del totale
 nuovi crediti a MLT)
 56.500 rinegoziazioni dei mutui alle
 famiglie in condizioni finanziarie fragili per
 un controvalore di debito residuo di oltre
 5.558 mln
 Valore economico distribuito: 14,1 mld
 Dividendi: 2,4 mld

Riduzione dei costi sociali e ambientali do-
 vuti a finanziamento di attività potenzial-
 mente nocive
 Presidio della salute e sicurezza dei collabo-
 ratori
 Tasso di incidenti sul lavoro* : - 2,8%
 Numero di rapine: - 13,9%

* Perimetro Italia

PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIA¹

In un contesto economico che permane difficile, il Gruppo Intesa Sanpaolo nel 2015 ha conseguito risultati economici in significativa crescita. Il conto economico consolidato dell'esercizio 2015 si è chiuso con un risultato netto di 2.739 milioni, in forte aumento rispetto ai 1.251 milioni del 2014, non solo per la positiva dinamica dei proventi operativi netti, ma anche per il minor fabbisogno di rettifiche di valore su crediti. Più in dettaglio, nell'ambito dei proventi operativi netti, rilevante è stato l'apporto dei ricavi da commissioni, così come del risultato del trading e, in misura minore, di quello del comparto assicurativo. I positivi andamenti di queste componenti hanno permesso di assorbire la flessione rilevata nel margine di interesse e la marginale crescita degli oneri operativi, nonché i rilevanti oneri correlati ai nuovi sistemi di risoluzione delle crisi bancarie e di garanzia dei depositi ed al salvataggio di quattro banche italiane commissariate. In relazione alle dinamiche in precedenza descritte, il risultato della gestione operativa ha registrato una variazione positiva dell'1,4% rispetto al 2014, mentre la minore necessità di rettifiche e accantonamenti, soprattutto per rischio creditizio, ha consentito al risultato corrente al lordo delle imposte di registrare una crescita del 41% circa. Quanto agli aggregati patrimoniali, gli impieghi con la clientela ammontano a 350 miliardi (+3,2% rispetto a fine 2014).

Dal lato della provvista, sono risultate in crescita sia la raccolta diretta bancaria, che ha raggiunto i 372 miliardi (+3,4% rispetto a fine 2014), che la raccolta diretta assicurativa (+12% circa, a circa 133 miliardi).

La raccolta indiretta al 31 dicembre 2015 ha raggiunto, nonostante l'andamento altalenante dei mercati finanziari, i 494 miliardi, con una crescita del 6% rispetto a fine 2014 quasi interamente da ascrivere al risparmio gestito (+26 miliardi circa, pari all'8,7%), grazie al flusso positivo di raccolta netta, con dinamiche favorevoli sia per le gestioni patrimoniali che per i fondi comuni.

La perdurante difficoltà del contesto macroeconomico e l'elevata volatilità dei mercati finanziari richiedono il costante presidio dei fattori che consentono di perseguire una redditività sostenibile: elevata liquidità, capacità di funding, basso leverage, adeguata patrimonializzazione, prudenti valutazioni delle attività.

La liquidità del Gruppo si mantiene su livelli elevati: al 31 dicembre 2015 entrambi gli indicatori regolamentari previsti da Basilea 3 (LCR e NSFR), e adottati anche come metriche interne di misurazione del rischio liquidità, si collocano ben al di sopra dei valori limite previsti a regime. A fine anno, l'importo delle riserve di liquidità stanziabili presso le diverse Banche Centrali ammonta a complessivi 117 miliardi (105 miliar-

di a dicembre 2014), di cui 78 miliardi (70 miliardi a fine dicembre 2014) disponibili a pronti (al netto dell'haircut) e non utilizzati. Il loan to deposit ratio a fine 2015, calcolato come rapporto tra crediti verso clientela e raccolta diretta bancaria, era pari al 94%. Quanto al funding, la rete capillare di filiali rimane una fonte stabile e affidabile di provvista: il 70% della raccolta diretta bancaria proviene dall'attività retail (262 miliardi). Inoltre, nel corso dell'esercizio sono stati collocati sul mercato wholesale 6,5 miliardi di eurobond (di cui 2,25 miliardi di covered bond) e 1 miliardo di USD di Additional Tier 1. Nel 2015 si è poi fatto ricorso al programma condizionato di rifinanziamento a lungo termine (TLTRO) posto in essere dalla Banca Centrale Europea per un ammontare di 15 miliardi, che si aggiungono ai 12,6 miliardi circa del 2014.

Il leverage del Gruppo Intesa Sanpaolo (6,8% al 31 dicembre 2015) continua a mantenersi ai vertici nel settore e tra i migliori in Europa. Anche la patrimonializzazione rimane elevata: il coefficiente di solvibilità totale (Total capital ratio) si colloca al 16,6%; il rapporto fra il Capitale di Classe 1 (Tier 1) del Gruppo e il complesso delle attività ponderate (Tier 1 ratio) si attesta al 13,8%. Il rapporto fra il Capitale di Primario Classe 1 (CET1) e le attività di rischio ponderate (Common Equity Tier 1 ratio) risulta pari al 13,0%.

RENDIMENTO DEL TITOLO INTESA SANPAOLO

La quotazione dell'azione ordinaria Intesa Sanpaolo nel 2015 ha registrato una dinamica correlata a quella degli indici relativi al settore bancario, con una flessione nella prima decade di gennaio, quando è stato raggiunto il punto di minimo, seguita da una sostenuta tendenza al rialzo fino alla chiusura del primo trimestre, da un andamento altalenante in aprile, da una ripresa nel bimestre successivo e da una marcata volatilità nel secondo semestre, che ha portato il titolo a raggiungere il punto di massimo a luglio e a flettere successivamente, segnando in chiusura d'anno un valore leggermente inferiore a quello di fine marzo e in aumento del 27,5% rispetto a fine 2014. La quotazione dell'azione di risparmio Intesa Sanpaolo a fine 2015 è risultata in crescita del 37,6% rispetto alla chiusura del 2014. Lo sconto rispetto all'azione ordinaria si è ridotto all'8% circa di fine 2015 dal 15% circa di fine 2014. La capitalizzazione di Intesa Sanpaolo è salita a 51,6 miliardi di euro a fine 2015 da 40,3 miliardi a fine 2014.

REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI

Il Consiglio di Gestione proporrà all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un importo unitario di 0,140 euro alle azioni ordinarie e 0,151 euro alle azioni di risparmio, per un totale di circa 2,4 miliardi di euro.

1. I dati e i commenti si riferiscono al conto economico consolidato riclassificato pubblicato nel Bilancio 2015 di Intesa Sanpaolo; le variazioni percentuali annue sono calcolate su dati 2014 riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento. Gli importi sono espressi in milioni di euro. Per ulteriori dettagli o approfondimenti, si fa rinvio al Bilancio Consolidato 2015 di Intesa Sanpaolo.

DETERMINAZIONE DEL VALORE ECONOMICO E SUA DISTRIBUZIONE

Il valore economico generato nel 2015 dal Gruppo Intesa Sanpaolo¹ è stato di 15,6 miliardi. Tale ammontare esprime il valore della ricchezza prodotta, in massima parte distribuito tra le controparti (stakeholder) con le quali il Gruppo si rapporta a vario titolo nella sua operatività quotidiana. In particolare:

- i dipendenti e i collaboratori hanno beneficiato di oltre il 38% del valore economico generato, per un totale di 6 miliardi. Nell'importo complessivo sono inclusi, oltre alle retribuzioni del personale dipendente, anche i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari;
- i fornitori hanno beneficiato del 17% circa del valore economico generato, per complessivi 2,7 miliardi corrisposti a fronte dell'acquisto di beni e della fornitura di servizi;
- Stato, Enti e istituzioni hanno rilevato un afflusso di risorse complessive di 2,9 miliardi, pari al 19% circa del valore economico generato e riferibili per 1,5 miliardi circa alle imposte correnti sul reddito dell'esercizio, per

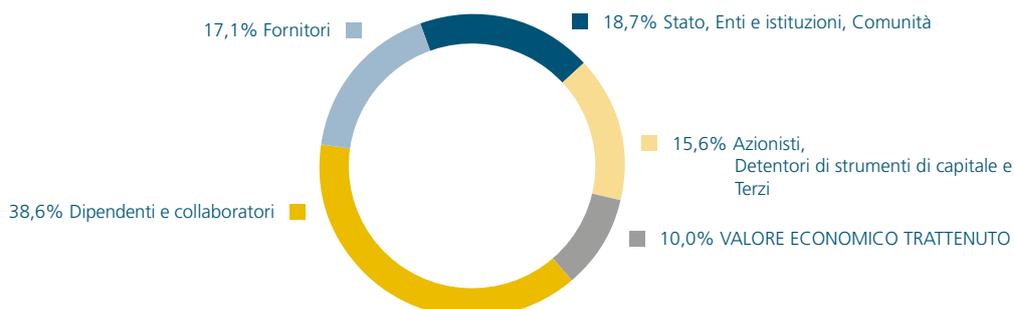
oltre 900 milioni ad imposte indirette e tasse e per 516 milioni relativi agli oneri correlati ai nuovi sistemi di risoluzione delle crisi bancarie e di garanzia dei depositi ed al salvataggio di quattro banche italiane commissariate. Oltre alla specifica assegnazione da parte della Capogruppo e di alcune società del Gruppo di utili ai Fondi di beneficenza e ad elargizioni ed erogazioni liberali (12 milioni complessivamente), numerose sono state le iniziative in ambito sociale e culturale e gli interventi effettuati a valere sui Fondi di beneficenza e per erogazioni a carattere sociale e culturale da parte della Capogruppo costituiti in esercizi precedenti;

- agli Azionisti e ai terzi è stato destinato il 16% circa del valore economico generato prevalentemente attribuibile al dividendo proposto, per un ammontare complessivo di 2,4 miliardi;
- il restante ammontare, circa 1,6 miliardi, è stato trattenuto dal sistema impresa. Si tratta della fiscalità anticipata e differita, degli ammortamenti e degli accantonamenti a fondi rischi e oneri. L'autofinanziamento è da considerare come investimento che le altre categorie di stakeholder effettuano ogni anno al fine di mantenere in efficienza e permettere lo sviluppo del complesso aziendale.

¹ Il Valore economico generato è stato calcolato secondo le istruzioni distribuite dall'Associazione Bancaria Italiana ed in coerenza con gli standard di riferimento a livello internazionale. Il calcolo viene effettuato riclassificando le voci del Conto economico consolidato incluso nei prospetti contabili disciplinati dal Circolare n. 262 della Banca d'Italia.

VALORE ECONOMICO	MILIONI DI EURO	[%]
VALORE ECONOMICO GENERATO	15.649	100,0
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	- 14.087	90,0
Dipendenti e collaboratori	- 6.031	38,6
Fornitori	- 2.676	17,1
Stato, Enti e istituzioni, Comunità	- 2.932	18,7
Azionisti, Detentori di strumenti di capitale e Terzi	- 2.448	15,6
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	1.562	10,0

Valore economico generato nel 2015



GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA

Nel corso del 2015 è stato mantenuto il consueto stretto presidio circa le strategie di assunzione dei rischi che sono riassunte nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo. In occasione del suo aggiornamento annuale è stato introdotto un RAF specifico sul rischio di credito (Credit Risk Appetite) che si configura come un nuovo framework per il governo del rischio di credito individuando porzioni di portafoglio a potenziale crescita degli impieghi e porzioni da tenere sotto controllo. Opera attraverso un approccio standardizzato basato sul rischio/rendimento e l'utilizzo di strumenti quali il rating e indicatori statisticamente predittivi quali l'outlook settoriale, il posizionamento competitivo dell'impresa, il fatturato estero e il possesso di certificazioni, marchi e brevetti (certificazioni sui sistemi di gestione per la qualità, ambientale, salute e sicurezza, EMAS, FSC ecc.). Il Credit Risk Appetite anticipa il nuovo modello di rating per le grandi imprese che è stato elaborato nel corso del 2015 ed è attualmente all'esame dell'Autorità di Vigilanza.

Nel corso del 2015 è stato anche avviato un progetto che ha consentito di individuare una serie di informazioni di natura qualitativa come i fattori di successo delle PMI (settore, innovazione, certificazioni, brevetti, marchi, formazione, ottenimento del rating di legalità ecc.), il loro posizionamento competitivo (performance, trend vendite, ecc.), gli aspetti legati alla presenza di rischi, alle politiche di investimento adottate e alle previsioni, nonché l'appartenenza a reti e filiere.

Questi fattori sono stati oggettivizzati dalle strutture interne della Banca (Risk Management, Crediti e Marketing) e sono attualmente all'esame del Regulator per entrare a far parte, a pieno titolo, del nuovo modello di rating al fine di incidere sia sulle modalità di concessione del credito che sul pricing.

In coerenza con le disposizioni di Vigilanza è stato introdotto un presidio sistematico per la gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo, operazioni che possono comportare una potenziale variazione significativa del profilo di rischio del Gruppo. Tra queste rientrano: le operazioni straordinarie di acquisizione o di dismissione che alterano in maniera significativa il perimetro dei rischi del Gruppo, determinando quindi un potenziale impatto sul profilo di rischio complessivo come definito nel Risk Appetite Framework; le operazioni che determinano un impatto sui rischi specifici individuati nel RAF ed infine eventuali altre transazioni specificatamente individuate per la presenza di rischi potenziali non puntualmente quantificabili ex-ante, o per l'elevata rischiosità riferita alla singola transazione (es. operazioni di rinegoiazione o di ristrutturazione creditizia).

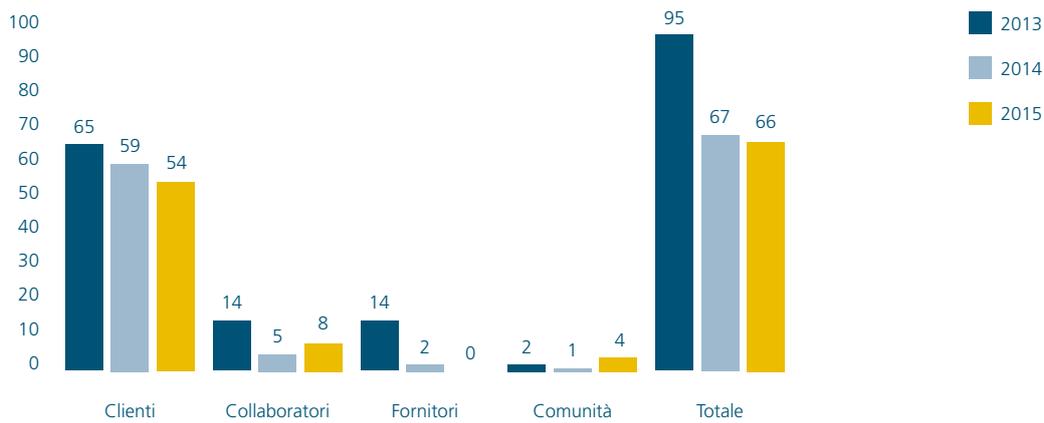
CONTROLLO DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI PROCESSI DI GOVERNANCE

Sull'attuazione del Codice Etico – riferimento regolamentare per l'integrazione di considerazioni sociali e ambientali nei processi, nelle prassi e nelle decisioni aziendali – vigila il Comitato per il Controllo Interno che ne riferisce al Consiglio di Sorveglianza. Il Comitato riceve una relazione periodica dall'Unità Corporate Social Responsibility (CSR) sull'esito delle azioni di controllo effettuate in linea con quanto previsto dalle Linee Guida di Compliance di Gruppo e con riferimento allo standard UNI ISO 26000. Il processo di controllo del Codice Etico – che si integra con i processi gestionali a fondamento del Rapporto di Sostenibilità (coinvolgimento e ascolto degli stakeholder, definizione di obiettivi di miglioramento, monitoraggio tramite KPI dello stato di attuazione e, infine, rendicontazione), prevede una valutazione e un assessment di parte terza. L'attestazione sul livello di governo della CSR nel Gruppo Intesa Sanpaolo espone la metodologia applicata e i risultati, valutando separatamente l'ambito che si riferisce al rispetto dei diritti umani. A seguito di tali verifiche CSR riferisce anche sulle azioni correttive poste in atto dalle strutture e sulle inosservanze e anomalie ritenute gravi raccordandosi, ove necessario, con le Direzioni Centrali Compliance e Internal Auditing.

Anche il processo di controllo dell'applicazione del D.lgs 231/2001 prevede che la segnalazione degli illeciti ai quali si applica – fra i quali corruzione, riciclaggio, reati con finalità di terrorismo – debba (dipendenti) o possa (collaboratori esterni: consulenti, fornitori, partner commerciali) essere indirizzata anche in forma anonima direttamente alla casella mail dell'Organismo di Vigilanza o per il tramite dell'Internal Auditing, entrambi organi di controllo indipendenti, configurando una procedura di whistleblowing complementare a quella per il Codice Etico.

La gestione delle segnalazioni di inosservanza al Codice Etico è regolamentata dalla normativa aziendale e garantisce i segnalanti in buona fede da qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, assicurando la massima riservatezza, fatti salvi gli obblighi di legge. CSR riceve e tratta le segnalazioni che possono essere inviate da qualsiasi stakeholder e, dopo verifiche, risponde in collaborazione con le strutture interessate dalle segnalazioni stesse.

Segnalazioni di inosservanza del Codice Etico



Nel 2015 sono pervenute 66 segnalazioni di inosservanza al Codice Etico: 53 riguardanti il perimetro Italia e 13 l'estero. Il numero assoluto è in calo rispetto all'anno precedente, confermando la tendenza che nel triennio ormai ha visto diminuire questa categoria di evidenze. La maggioranza di queste comunicazioni (54) proviene dai clienti e le ricorrenze più frequenti riguardano temi legati all'accessibilità di filiali e servizi, spesso in relazione all'*aging* della popolazione, e dell'atteso comportamento responsabile nella concessione, gestione e recupero del credito, in presenza di situazioni soggettive di particolare fragilità. A questo proposito, nel corso dell'anno è stata condotta su 3 segnalazioni particolarmente critiche una sperimentazione che favorisce un'ulteriore attenzione nel mantenimento del credito in caso di particolari difficoltà di vita del cliente. Ogni segnalazione è stata valutata in collaborazione con le funzioni competenti per verificarne la fondatezza e a ciascuna è

stata fornita risposta. Tutti i reclami formali provenienti da collaboratori sono stati ricevuti e gestiti nel corso del 2015. In generale, i temi legati alla non discriminazione sono costantemente e attentamente monitorati: nel corso del 2015 alla casella del Codice è pervenuta una segnalazione riguardante una lamentata discriminazione, come tale riconducibile all'area dei diritti umani, concernente una percepita discriminazione sul lavoro. Sono stati condotti approfondimenti che hanno escluso gli intenti discriminatori, giungendo a una composizione degli interessi soddisfacente per gli interessati. Attraverso un messaggio inoltrato alla casella del Codice è giunta la richiesta di adottare un atteggiamento responsabile nel valutare il finanziamento di aziende che non agiscono nel rispetto dell'ambiente. In relazione ai temi ambientali non sono state ricevute segnalazioni formali alla casella del Codice Etico.

VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI DI REPUTAZIONE

Intesa Sanpaolo ritiene che il rapporto fiduciario con la clientela e con i mercati sia un bene primario per la sostenibilità delle proprie attività d'impresa. In un contesto di acuita sensibilità al tema dell'etica degli affari e di interesse crescente da parte degli investitori della valutazione di asset intangibili, il Gruppo ha sviluppato un modello di gestione attiva della propria reputazione presso tutti gli stakeholder con l'obiettivo di prevenire e minimizzare i possibili eventi negativi. In tale contesto i valori aziendali e i principi di comportamento nei confronti degli stakeholder, espressi dal Codice Etico del Gruppo, sono un importante punto di riferimento per tutto il personale.

Gli organi societari e le funzioni di Intesa Sanpaolo direttamente coinvolti, con responsabilità e ruoli differenziati, nel processo di gestione dei rischi reputazionali svolgono una funzione di supervisione strategica e di controllo.

Il modello di governo dei rischi reputazionali di Intesa Sanpaolo prevede che la gestione e mitigazione dei rischi reputazionali sia perseguita tramite un presidio sistematico e autonomo da parte di strutture aziendali con compiti specifici di difesa della reputazione e tramite un presidio trasversale alle varie funzioni mediante un processo di Reputational Risk Management.

Con riferimento al presidio trasversale attuato dal processo di Reputational Risk Management, le principali evidenze fornite dalle diverse funzioni aziendali coinvolte nel processo di salvaguardia dell'immagine aziendale consentono alla Direzione Centrale Enterprise Risk Management – di concerto con il Chief Compliance Officer, per quanto attiene ai rischi di non conformità – di individuare e definire i principali scenari di rischio cui il Gruppo è esposto e sottoporli alla valutazione del management aziendale al fine di identificare, ove necessario, adeguate strategie di comunicazione e specifiche azioni di mitigazione.

La fase di identificazione delle principali aree critiche si avvale degli esiti dei processi aziendali che valutano la componente reputazionale delle attività di gestione del rischio di compliance, le attività di comunicazione interna ed esterna, il presidio della normativa antitrust, la comunicazione con investitori e agenzie di rating e la funzione di Corporate Social Responsibility.

In particolare l'Unità CSR rende disponibili gli esiti di due processi che sostanziano le attività di gestione del Rapporto di Sostenibilità con le attività di stakeholder engagement e di analisi di materialità e quelle di monitoraggio dell'applicazione del Codice Etico (vedi capitoli: "La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto" e "Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance").

Le attività di mitigazione e gestione dei rischi reputazionali sono volte a garantire la coerenza fra la propensione al rischio e l'evoluzione del business del Gruppo e l'individuazione di un ordine di priorità di intervento

fra le diverse criticità e relative proposte di intervento. Al fine di rafforzare, anche sotto il profilo organizzativo, il presidio dei rischi reputazionali, a luglio 2015 è stato costituito l'ufficio Reputational Risk nell'ambito della Direzione Enterprise Risk Management; a tale struttura è affidato l'obiettivo di garantire un presidio strutturato del rischio reputazionale anche tramite l'integrazione e la valorizzazione dei contributi forniti dalle funzioni aziendali poste a diretto presidio della reputazione aziendale.

VALORE DEL BRAND

Nel settore bancario, dove prodotti e servizi sono immateriali, l'immagine e la reputazione di una banca rivestono un peso rilevante nel condizionare le scelte e le percezioni del consumatore. Intesa Sanpaolo, consapevole del fatto che il brand è un asset strategico molto importante, è da sempre attenta alla misurazione, valorizzazione e tutela dell'immagine e della reputazione del proprio brand.

Per tale ragione da tempo è attivo in Intesa Sanpaolo un osservatorio sull'immagine dei brand del Gruppo per valutarne l'evoluzione nel tempo presso tutti i target (popolazione, small business, PMI, corporate e opinion leader), alla luce anche dello scenario socio-politico-economico e del settore di riferimento.

Nel corso del 2015 si è registrato un continuo miglioramento dell'immagine, sia nei confronti dei clienti sia dei non clienti, che si attesta al top del sistema bancario e al di sopra della media dell'immagine del mercato. Nonostante lo stato di salute del settore bancario sia stato molto compromesso a fine anno dagli eventi che hanno riguardato le quattro banche locali e il decreto «salvabanche», Intesa Sanpaolo ha continuato ad essere recepita come banca solida, con un'offerta di servizi di qualità, attenta a sostenere le iniziative sociali e culturali.

Il brand, in quanto patrimonio aziendale, viene anche quantificato economicamente ogni anno da organi interni all'azienda per verificarne il valore. A tal fine viene utilizzata una media fra tre importanti modelli internazionali di stima: Brand Finance, Hirose e Royalty Relief. Tale valore è anche messo a confronto con indici sintetici di *brand equity* calcolati da primari istituti di ricerca che si basano su: visibilità, immagine e capacità di attrazione di nuovi clienti.

Particolare attenzione viene posta al monitoraggio dell'immagine e della reputazione nell'universo del web, dove piattaforme di ascolto della rete permettono di rilevare i volumi delle discussioni online, le fonti prevalenti di discussione, lo *"share of buzz"* nel settore, nonché le tematiche e il *sentiment* di tali conversazioni. Nel 2015 Intesa Sanpaolo si è posizionata tra i primi 5 *player* per quota di conversazioni, mantenendo il primato della quota di conversazioni relativamente alle attività di comunicazione e all'area del servizio alla clientela.

Consapevoli del fatto che ogni occasione di contatto con il brand contribuisce a formare l'immagine di

un'azienda, sia nei confronti dei clienti sia dei non clienti, Intesa Sanpaolo monitora anche gli effetti delle sponsorizzazioni e delle attività culturali sulla propria immagine e reputazione.

Nel corso del 2015 Intesa Sanpaolo ha sponsorizzato, in qualità di Official Global Banking Partner, Expo Milano 2015 e ha interpretato questo ruolo andando oltre la semplice fornitura di servizi bancari e partecipando da protagonista attraverso un proprio padiglione dal quale ha offerto ai visitatori un fitto calendario di eventi, iniziative culturali, performance artistiche, presentazioni di imprese e tanto altro.

La visibilità ottenuta grazie a questa sponsorizzazione sui mezzi di informazione e sui social network ha premiato tale scelta, facendo di Intesa Sanpaolo il 1° partner di Expo ricordato spontaneamente nel settore «no food» e il brand «no food» ritenuto più adatto a sponsorizzare Expo. I riverberi sull'immagine e la reputazione sono stati molto positivi, con un ampio divario d'immagine generato tra coloro che si ricorda-

vano la sponsorizzazione rispetto ai non conoscitori. Secondo un'indagine Ipsos, infatti, per il 43% della popolazione italiana l'immagine di Intesa Sanpaolo è migliorata, percentuale che sale al 55% tra chi ha visitato Expo e al 61% tra i clienti del Gruppo.

La partecipazione in Expo ha quindi contribuito al miglioramento dell'immagine e anche la reputazione ne ha tratto beneficio, migliorando tra coloro che erano a conoscenza della partnership.

Anche il cosiddetto "popolo del Web" ha confermato il favore con cui la partnership in Expo è stata vista e il *sentiment* delle conversazioni di Intesa Sanpaolo in relazione a Expo è stato in larga parte positivo, contribuendo ad aumentare la positività del *sentiment* di tutte le conversazioni su Intesa Sanpaolo.

La positiva esperienza in Expo all'insegna della condivisione di esperienze ed emozioni, sta proseguendo nel nuovo modello di filiale e in altri progetti, le cui ripercussioni su immagine e reputazione verranno misurate nel corso dell'anno.

VALORE DEL BRAND INTESA SANPAOLO

Tenendo conto delle valutazioni di Brand Finance e applicando altri modelli interni basati sul Metodo Hirose e quello delle Royalty Relief, si ottengono valori attribuibili al brand del Gruppo Intesa Sanpaolo, su base dati 2015, prossimi a 6 miliardi di euro. Si ritiene che tali valori, alla luce della correlazione con i prezzi di borsa del titolo osservabili, siano da considerarsi indicativi, seppure risentano anch'essi del peculiare livello delle variabili di mercato finanziario correnti.

GESTIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI FINANZIAMENTI

La valutazione del rischio ambientale e sociale nell'erogazione del credito è integrata non solo nella valutazione dei grandi progetti che rientrano nel perimetro di applicazione degli Equator Principles, ma si applica anche ai finanziamenti erogati a tutte le tipologie di clienti della banca. Il Modello di valutazione del rating include un quesito sull'esposizione dell'azienda a rischi di tipo socio-ambientale. Inoltre, dal gennaio 2016, a seguito di una fase pilota realizzata nel 2015, i rischi ambientali saranno considerati e integrati nella pratica di fido 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. È anche prevista per il 2016 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. Un'attenta valutazione dei rischi ambientali consente anche di mitigare quello legato alla commissione di reati ambientali da parte dei clienti. Il Modello 231/2001 di Intesa Sanpaolo ha infatti da tempo integrato i reati ambientali come area sensibile, riconoscendo che dagli illeciti previsti dalla tutela penale dell'ambiente discende

una responsabilità amministrativa degli enti e di conseguenza una responsabilità indiretta della Banca verso l'operato dei propri clienti.

GLI EQUATOR PRINCIPLES

La valutazione e la gestione dei rischi sociali e ambientali riguardano anche i finanziamenti dedicati a grandi progetti industriali e infrastrutturali. È in questo ambito infatti che la Banca si trova a operare anche in Paesi dove spesso i diritti delle persone non sono garantiti o le comunità locali non possiedono gli strumenti adeguati per tutelare i propri diritti; dove l'utilizzo e il consumo delle risorse naturali richiedono una valutazione attenta e lungimirante.

Presidiare questi rischi significa anche garantire che l'operatività della Banca e la sua reputazione siano tutelate.

In Intesa Sanpaolo questo presidio si concretizza attraverso l'implementazione degli Equator Principles (EP o Principi), un insieme di linee guida internazionali volontarie che supportano le istituzioni finanziarie che li adottano nella gestione dei rischi derivanti dal finanziamento di tali progetti. Applicare i Principi in maniera strutturata e integrata nell'operatività di una banca consente inoltre di gestire i rischi emergenti in paesi vulnerabili dal punto di vista sociale e ambientale e in settori sensibili; ciò comporta indubbiamente un vantaggio competitivo, anche nel lungo periodo.

I Principi, basati sui criteri dell'International Finance Corporation della Banca Mondiale, i Performance Standard, riguardano la tutela delle risorse naturali, della salute e dei diritti umani e del lavoro, del patrimonio culturale e della biodiversità, la lotta al cambiamento climatico e fanno specifico riferimento anche al rispetto delle comunità locali e delle popolazioni indigene. Essi prevedono l'assegnazione di una categoria di rischio ai progetti da finanziare (A, B o C, dove C indica un basso livello di rischiosità) basata su variabili quali le caratteristiche socio-ambientali del Paese, il settore industriale di appartenenza e le caratteristiche proprie del progetto in esame.

I Membri dell'Associazione EP, anche sulla spinta della società civile e delle organizzazioni non governative che monitorano molto attentamente l'operato delle istituzioni finanziarie in tema di tutela ambientale e dei diritti umani, hanno deciso di espandere il campo di applicazione dei Principi oltre l'originario ambito della Finanza di Progetto. Di conseguenza, oggi i Principi coprono anche i finanziamenti alle imprese, qualora siano destinati allo sviluppo di un progetto infrastrutturale e con un importo totale pari o superiore a 100 milioni di dollari USA.

La versione dei Principi oggi in vigore (Equator Principles III), lanciata nel 2013 ed entrata in vigore per tutti i Membri dell'Associazione nel 2014, si basa sulla versione dei Performance Standard pubblicata nel 2012.

L'INTEGRAZIONE DEGLI EQUATOR PRINCIPLES NEL PROCESSO DI CONCESSIONE DEL CREDITO

La "Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles" oggi in vigore in Intesa Sanpaolo è stata emanata nel 2014, integrando e sostituendo quella pubblicata nel 2010, per poter rispondere ai nuovi requisiti introdotti dalla terza versione degli EP, che chiede ai membri dell'Associazione uno sforzo maggiore rispetto al passato.

La Guida si integra maggiormente, rispetto alla precedente, nelle politiche di credito del Gruppo; infatti, in virtù dell'ampliamento del campo di applicazione dei Principi, un richiamo alla nuova Guida è ora presente in tutte le altre procedure di concessione crediti al fine di intercettare, fin dall'insorgere della richiesta, tutti i finanziamenti che rientrano nel campo di applicazione degli Equator Principles.

Tale integrazione fa sì che il processo di valutazione adottato dalla funzione creditizia deliberi il finanziamento, oltre che sulla base di considerazioni finanziarie, anche su quelle sociali e ambientali. Inoltre è presente un organismo collegiale di business – Engagement Committee – che valuta la coerenza tra alcune operazioni, dette "Rilevanti", e la strategia di business definita per la clientela della Divisione Corporate e Investment

Banking. Il comitato, che non sostituisce il normale processo creditizio, si assicura in maniera preliminare che, oltre agli aspetti legali, di compliance e di risk management, per l'operazione in esame siano coperti anche quelli relativi alla valutazione del rischio reputazionale e degli Equator Principles.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI

La "Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles" è uno strumento che, attraverso un processo che integra i requisiti dei Principi, supporta la Banca nell'identificazione dei rischi ambientali e sociali legati alla capacità del cliente di gestirli e al settore di appartenenza del progetto, oltre che alle caratteristiche del progetto stesso. La Guida prevede che i progetti a rischio più elevato, e se opportuno quelli a rischio medio, vengano valutati da parte di un consulente indipendente che ne identifichi i principali impatti sociali e ambientali. Gli esiti di questa valutazione indipendente (*due diligence*) forniscono suggerimenti e raccomandazioni in caso debba essere necessario integrare il lavoro svolto con studi approfonditi o azioni di mitigazione, affinché il progetto risponda ai requisiti degli standard internazionali.

Le evidenze emerse dalla *due diligence* vengono integrate negli adempimenti contrattuali e sono sottoposte a monitoraggio con una periodicità stabilita sulla base del grado di rischio evidenziato.

Il cliente è tenuto a presentare rapporti sistematici che dimostrino l'implementazione delle attività di mitigazione richieste dalla Banca che possono essere verificate anche con visite in loco. In caso di mancata osservanza degli accordi la Banca si riserva il diritto di esercitare misure appropriate da valutare caso per caso.

Parte del processo di valutazione prevede anche il coinvolgimento delle comunità locali per comprendere i possibili impatti sociali e identificare ulteriori misure di mitigazione. Infatti gli Equator Principles presuppongono una relazione continua con gli stakeholder, dalla fase di progettazione e lungo tutta l'operatività del progetto, attraverso attività di stakeholder engagement e un processo di gestione delle lamentele (*grievance mechanisms*) strutturati e culturalmente adeguati.

Nel 2015 l'importo accordato per i progetti che hanno seguito il processo di valutazione degli Equator Principles, delineato dalla Guida Operativa è di 1,7 mld di euro, pari a circa il 14,9% dell'importo accordato totale dei finanziamenti del perimetro di riferimento.

Al fine di garantire a tutte le strutture della Banca, in Italia e all'estero, l'accessibilità alla Guida e a tutta la documentazione di supporto, sono disponibili versioni in italiano e in inglese di tutti i documenti.

IL PERCORSO DI FORMAZIONE

L'entrata in vigore dei nuovi adempimenti degli Equator Principles III hanno reso necessaria la programmazione di un nuovo piano di formazione, questa volta molto più esteso e strutturato rispetto a quello che si era concluso nel 2012. La composizione eterogenea delle aule quanto a provenienza, sia di funzione sia geografica, è stata determinante in quanto il confronto alimentato dai temi trattati ha agevolato la comprensione della gestione dei rischi sociali e ambientali in senso più ampio. Quanto ai contenuti trattati, le sessioni formative sono state focalizzate sull'applicazione della Guida Operativa in vigore presso la Capogruppo al finanziamento di progetti reali.

Mentre nel 2014 erano state erogate le prime due giornate del pacchetto formativo, nel 2015 il progetto è stato portato a termine con l'erogazione delle altre tre sessioni in programma. Il pacchetto formativo del 2015 si è concretizzato in 630 ore di docenza e ha coinvolto un gruppo di 42 colleghi.

Contestualmente l'Unità Corporate Social Responsibility ha realizzato, con l'aiuto del Servizio Formazione, un webinar, in italiano e in inglese, sugli stessi contenuti del corso in aula ma con un linguaggio meno specialistico e più consono alle figure che non sono coinvolte in prima istanza nell'applicazione dei Principi. Il webinar ha una durata di circa un'ora ed è volto alla conoscenza della nuova Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles e dei suoi allegati.

Il lancio del webinar è avvenuto alla fine del 2015 e ha interessato circa 1.500 persone, in Italia e all'estero.

PARTECIPAZIONE AL DIBATTITO INTERNAZIONALE

Adottare gli Equator Principles significa anche far parte della vita associativa e del dibattito internazionale portato avanti dall'Associazione EP. Anche nel 2015 Intesa Sanpaolo ha partecipato agli eventi annuali dedicati ai membri e ai momenti di confronto organizzati con le altre banche aderenti, ma anche con gli altri stakeholder, prevalentemente l'IFC, le Organizzazioni Non Governative e le associazioni imprenditoriali di settore. Ha continuato infine a dare il suo contributo alla discussione sul tema della biodiversità, all'interno del Gruppo di Lavoro tematico formatosi nel 2013 (Cross Sector Biodiversity Initiative).

I PROGETTI CHIUSI NEL 2015

Dal 2007 sono 301 le richieste di finanziamento che sono state sottoposte anche allo screening degli Equator Principles. Il perimetro di riferimento riguarda tutte le strutture di Intesa Sanpaolo attive nel finanziamento di progetti che rientrano nell'ambito di applicazione dei Principi, in Italia e all'estero, e due Banche Estere: VÚB Banka e Alexbank.

La tabella mostra il numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2015 suddivisi per categoria:

	Totale	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Finanza di progetto	17	4	13	0
Prestiti alle imprese destinati a progetti	2	2		

SETTORI CONTROVERSI

In un'ottica di gestione responsabile, le banche sono chiamate da più parti a rispondere delle scelte che compiono nell'erogare finanziamenti in settori controversi come quelli degli armamenti, dell'energia nucleare, dell'estrazione di fonti fossili, ecc. In particolare si assiste sempre più sovente a campagne di pressione e iniziative di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e della clientela volte a indirizzare le scelte delle banche.

Intesa Sanpaolo è consapevole dell'importanza di allocare in maniera corretta e responsabile il credito erogato e dedica un'attenzione particolare all'approfondimento delle tematiche connesse ai settori considerati più sensibili.

Negli ultimi anni sono stati predisposti e diffusi internamente studi di approfondimento relativi al settore del carbone, del waste-to-energy e dell'acqua (quest'ultimo disponibile anche all'esterno).

Tra i settori sensibili che la Banca monitora costantemente, quello della produzione e del commercio di armamenti militari riveste un'importanza particolare.

Nel corso del 2015 è stata emanata una nuova policy sul settore.

"In coerenza con i valori e i principi espressi nel Codice Etico e consapevole della necessità di sostenere la difesa nazionale ed europea, unitamente ai Paesi alleati nella Nato, il Gruppo Intesa Sanpaolo si impegna a non supportare operazioni (finanziamenti e transazioni) che riguardino la produzione e il commercio di armi e di sistemi d'arma, seppur consentite dalle leggi vigenti, in Paesi che non appartengano all'Unione Europea o alla Nato.

Ribadisce inoltre il divieto di porre in essere ogni tipo di attività bancaria connessa alla produzione e al commercio di armi controverse e/o bandite da trattati internazionali e in particolare: armi nucleari, biologiche e chimiche; bombe a grappolo e a frammentazione; armi contenenti uranio impoverito; mine antiuomo.

Ad eccezione di operazioni aventi come oggetto armi controverse e/o bandite da trattati internazionali di cui alla premessa, sono ammesse le transazioni e i finanziamenti relativi alla produzione, alle compravendite domestiche, all'import, export e transito di materiale di armamento prodotto, scambiato e utilizzato in via definitiva da forze armate e relativi enti preposti, nonché da forze di polizia locali: a) in e tra Paesi appartenenti all'Unione Europea e alla Nato; b) senza riguardo al Paese di produzione e/o provenienza del materiale di armamento, qualora l'utilizzatore finale sia un Ministero, un Ente Governativo italiano, Forze armate o di polizia italiane.

Eventuali operazioni esterne al perimetro di riferimento potranno essere autorizzate in via straordinaria dal Consigliere Delegato e CEO. La Banca fornirà annualmente una rendicontazione pubblica e completa sulle operazioni effettuate, nel Rapporto di Sostenibilità e nelle pagine Internet relative alla Sostenibilità".

Nel 2015 il totale delle transazioni segnalate al Ministero dell'Economia e Finanze tra erogazioni di credito e pagamenti ammonta a 363.143.420 euro.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA SALUTE E SICUREZZA

**RIDUZIONE
DEI FATTORI DI
RISCHIO
DEL 20%**

Intesa Sanpaolo, nel rispetto delle norme vigenti e dei più importanti standard nazionali, ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro, individuando all'interno della propria struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di tutela dei collaboratori. I rischi per la salute e la sicurezza dei collaboratori sono valutati secondo un approccio multidisciplinare, considerando l'effetto combinato dell'ambiente, dei processi e delle attrezzature con le condizioni soggettive dei lavoratori. Il monitoraggio costante dei luoghi di lavoro, delle segnalazioni di rischio, degli infortuni, degli incidenti nonché del programma annuale di riduzione dei rischi ha permesso di aggiornare il "Documento di Valutazione dei Rischi" a disposizione di tutto il personale.

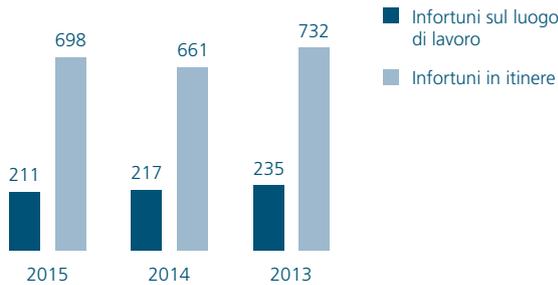
Il processo di gestione dei rischi presenti all'interno delle sedi del Gruppo, attuato in stretta collaborazione con le competenti funzioni aziendali, ha consentito una riduzione complessiva dei fattori di rischio di circa il 20% nel corso del 2015 e del 40% rispetto al 2014.

In relazione al nuovo concept di filiale, il Servizio Prevenzione e Protezione ha valutato tutti gli impatti delle soluzioni adottate sotto il profilo della salute e sicurezza dei collaboratori. In particolare sono stati valutati gli aspetti legati ai fattori ambientali di microclima, illuminazione, rumore e all'ergonomia delle nuove tipologie di postazioni di lavoro. Il percorso valutativo iniziato nella fase di progetto del concept, è proseguito con la valutazione sul campo delle filiali pilota di Milano, Roma e Torino, avvalendosi di personale altamente specializzato. La valutazione ergonomica si è concretizzata da un lato nella verifica della rispondenza ai dettami normativi, dall'altro nella somministrazione sul campo, ai colleghi delle filiali Pilota, di un questionario di percezione approfondita dell'ergonomia delle postazioni di lavoro. La rispondenza ai requisiti microclimatici è stata condotta anche con monitoraggi ambientali presso le filiali Pilota.

Tale approccio ha consentito di tradurre le evidenze emerse in concrete proposte migliorative, che di volta in volta sono state condivise con il gruppo di lavoro ed in particolare con la struttura preposta alla progettazione immobiliare. Le soluzioni individuate sono state adottate nelle filiali di nuovo concept in fase di realizzazione. Questa valutazione sul campo proseguirà nel primo semestre 2016 sulle filiali comprese nel primo programma di realizzazione, focalizzando l'attenzione sia sugli aspetti ergonomici che microclimatici, condividendo evidenze e soluzioni con il gruppo di lavoro.

È stata anche avviata un'attività di adeguamento delle postazioni di lavoro di accoglienza prive dei requisiti migliorativi previsti e valutati a livello ergonomico a seguito della quale sono state individuate circa 500 postazioni, installate prima del 2014, che necessitano di interventi di adeguamento. A fine 2015 circa 80% delle postazioni è stato adeguato.

Infortunati



Nell'ambito del programma di **"sostegno post-rapina"** sono stati effettuati 58 interventi specialistici da parte dei medici competenti e psicologici dell'Università di Milano. Gli interventi di sostegno sono stati caratterizzati da un primo incontro di *"counseling"* con applicazione delle tecniche del *"debriefing"* per la gestione del potenziale trauma subito dai colleghi, ed un secondo incontro di *"follow-up"* a verifica conclusiva di un ritorno alla condizione emotiva e psicologica pre-evento. Al

fine di individuare e prestare particolare attenzione ai colleghi vittime di più rapine, dall'inizio del 2015 è stato predisposto un database, costantemente aggiornato a seguito di ogni evento rapina, che consentirà di mantenere le informazioni relative al personale coinvolto in rapine anche in caso di trasferimento presso altre filiali. Questa analisi puntuale, non solo sulle filiali oggetto degli eventi criminosi, ma anche sulle singole persone interessate da questi eventi, consente di programmare interventi di sostegno personalizzati prestando maggiore attenzione alle situazioni che più facilmente potrebbero portare alla manifestazione di disturbi post traumatici. Per i casi ritenuti estremamente gravi a causa di ferimento o grave coinvolgimento da parte del personale, vengono immediatamente attivati gli specialisti Psicologi dell'Università di Milano per offrire un programma ed un supporto ancora più strutturato. In tutti i casi il medico competente territoriale resta a disposizione del personale che ne facesse richiesta per visite mediche volte a verificare l'idoneità lavorativa dei colleghi, conseguentemente all'evento traumatico.

VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO CORRELATO

È stata aggiornata la valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato. In particolare, è stata effettuata una nuova valutazione su gruppi omogenei (direttori, gestori e assistenti alla clientela) delle filiali operanti in orario esteso. La valutazione "Preliminare" effettuata con il metodo INAIL ha consentito di classificare il "livello di rischio" ancora nella fascia di rischio "Basso".

La valutazione è stata integrata con una seconda fase (c.d. valutazione "Approfondita") che raccoglie attraverso tecniche psicosociali il percepito dei collaboratori. Il metodo utilizzato dal Dipartimento di scienze cliniche e di comunità dell'Università degli Studi di Milano prevedeva un'articolazione del progetto nella quale l'indagine vera e propria è stata preceduta da una serie di incontri tra gli specialisti della Clinica del Lavoro, il Datore di Lavoro, il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione e gli addetti del Servizio Prevenzione e Protezione, i Medici Competenti Coordinatori ed i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Gli incontri hanno avuto lo scopo di illustrare e concordare le modalità di approccio al problema nonché finalità e metodologia dell'indagine. La valutazione sul campo è stata condotta per mezzo di incontri con piccoli gruppi di lavoratori (massimo 15 persone), della durata di circa 3 ore ciascuno e strutturati in tre fasi: 1) formazione/informazione: questa parte prevedeva una modalità d'aula frontale durante la quale venivano spiegati il significato di stress lavorativo, le sue conseguenze sulla salute, gli obiettivi del progetto e la metodologia di rilevazione. Infine, era previsto uno spazio finale per gli eventuali chiarimenti su richiesta dei partecipanti; 2) somministrazione del questionario standardizzato: questa parte prevedeva la compilazione del questionario alla presenza di un ricercatore per chiarire eventuali dubbi relativi alle domande; 3) focus group: al termine del questionario, le criticità organizzative venivano approfondite all'interno di un focus group.

Le conclusioni generali della Valutazione Approfondita, pur dando conto di alcune aree di criticità emerse dalla valutazione stessa, riportano che *"In relazione ai fattori di rischio esaminati non risultano differenze significative in funzione della macroarea geografica. Relativamente al genere, le donne sperimentano un maggior sforzo e livelli più elevati di interferenza lavoro-casa, senza però raggiungere punteggi critici. Nessun fattore di rischio è correlato infine all'età dei soggetti. Relativamente agli outcomes di salute psicofisica potenzialmente associabili a condizioni di stress lavorativo non si rilevano criticità, salvo una moderata presenza di ansia sul lavoro sperimentata da gestori e assistenti alla clientela, verosimilmente legata a questa fase di adattamento al nuovo modello di banca. In funzione di tali evidenze si conclude che le problematiche segnalate dai partecipanti allo studio appaiono legate al grado di comfort sul lavoro e soddisfazione lavorativa, e non alle condizioni di salute psicofisica."*

È stata altresì condotta una analisi relativa ai risultati della valutazione preliminare e di quella approfondita in relazione alla ricorrenza delle problematiche emerse nelle due fasi, al grado di accordo e concordanza mostrati, alla coerenza tra i risultati ed al livello di disagio associato alle tematiche emerse dalle due fasi. Tale confronto indica un elevato livello di sovrapposibilità tra i risultati qualitativi delle due fasi.

In merito alla valutazione complessiva relativa a situazioni di Stress da Lavoro Correlato nel Gruppo Intesa Sanpaolo ed al fine di individuare eventuali interventi di mitigazione, si è tenuto conto anche dei risultati della relazione epidemiologica dell'ultimo triennio che ha considerato lo stato di salute di oltre dieci mila dipendenti (solo nel 2015 i medici competenti hanno effettuato oltre 4.150 visite di sorveglianza sanitaria che nel 99,8% dei casi si sono chiuse con un giudizio di idoneità alla mansione), nonché dell'indagine di clima 2014. Per mitigare il rischio stressogeno derivante dalle aree di criticità emerse dalle diverse attività di valutazione (Preliminare e Approfondita), sono state altresì individuate specifiche misure riepilogate nel Documento di Valutazione dei Rischi per area di contesto e area di contenuto del lavoro. In tale ambito, sono stati in particolare richiamati gli accordi sottoscritti nell'ottobre 2015 da Intesa Sanpaolo e le Organizzazioni sindacali, fra i quali, in particolare, i seguenti che contengono importanti misure finalizzate al benessere organizzativo: "Ruoli, figure professionali e percorsi di sviluppo professionale", che definisce, per i colleghi della Banca dei Territori, il nuovo sistema dei ruoli e delle relative indennità nell'ambito del modello di servizio avviato dal gennaio 2015; "Politiche commerciali e clima aziendale", che, in coerenza con il Codice Etico e il Codice di Comportamento, definisce le azioni positive e le misure atte a favorire la corretta ed efficace attuazione delle politiche commerciali e del coordinamento delle persone; "Normativa in materia di conciliazione tempi di vita e di lavoro", che introduce un articolato sistema di misure a supporto del benessere dei colleghi e delle loro famiglie, con l'individuazione di innovativi strumenti di conciliazione, quali ad esempio "Banca del Tempo" e la sospensione volontaria dell'attività lavorativa (vedi capitolo "Qualità della vita in azienda", pag. 95).

LE RAPINE SI SONO DIMEZZATE DAL 2013

Relativamente alla salvaguardia dei collaboratori e dei clienti attraverso la **prevenzione del rischio rapina** nelle filiali e alla gestione dei collaboratori in situazioni di emergenza, la tutela delle persone ha continua-

to ad essere il principio cardine che ispira tutte le iniziative realizzate per la protezione delle filiali. Sono state infatti effettuate attività di prevenzione sistematica dei rischi e di mitigazione delle vulnerabilità esistenti e potenziali, di potenziamento e innovazione delle misure tecnologiche di sicurezza supportate dalla realizzazione di strumenti informativi e dallo sviluppo della cultura della sicurezza integrata insieme alla pubblicazione di regole operative.

Sono state in particolare progettate soluzioni innovative a supporto dei nuovi modelli di filiale (orario esteso e nuovo layout).

È stata completata un'analisi approfondita sui rischi di rapine alle filiali, supportata da un nuovo modello di calcolo e di valutazione dell'efficacia delle misure di sicurezza: sono state analizzate le situazioni di rischio di

specifiche filiali attivando miglioramenti nei sistemi di sicurezza, nella verifica del livello di protezione dei siti ad alto rischio e completando il piano di centralizzazione e adeguamento degli impianti di allarme.

A fronte della continua riduzione nel numero di rapine, confermata dalla flessione registrata anche nel 2016, si è manifestata una riduzione più contenuta delle rapine "professionali", realizzate da gruppi criminali più disposti ad affrontare rischi.

Numero Rapine



Per contrastare questo tipo di rapine sono stati avviati piani specifici di intervento orientati ad ammodernare i sistemi di protezione delle filiali, con particolare attenzione alle filiali che custodiscono caveau e cassette di sicurezza.

Lo sviluppo della cultura della sicurezza si è concretizzato sia costituendo un network di security expert sia rinnovando e dotando di metodi sperimentali i contenuti dei corsi d'aula sulla sicurezza. Sono state inoltre sviluppate, in collaborazione con la Banca Online, soluzioni volte ad arricchire la relazione con la clientela di contenuti sulla sicurezza.

Sempre nel 2015 è stato realizzato il Data Warehouse della sicurezza fisica, sistema informativo agile basato su dati certi e certificati e sono state pubblicate le "Regole di Sicurezza Fisica" che definiscono i processi ed i comportamenti per operare in sicurezza in modo da meglio rispondere ai nuovi trend criminogeni semplificandone nel contempo le modalità di consultazione.

Le attività di manutenzione e rafforzamento dei presidi, delle soluzioni di Business Continuity e dei meccanismi di Crisis Management hanno consentito di garantire con efficacia, anche nel corso del 2015, la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela dei collaboratori e clienti in occasione di particolari eventi di crisi ambientali e sociali.

SOSTEGNO AL TESSUTO IMPRENDITORIALE

48 MILIARDI DI EURO DI NUOVO CREDITO A M/L TERMINE A IMPRESE E FAMIGLIE

Intesa Sanpaolo non ha mai smesso di credere nel Paese e sostenere chi vuole ripartire; per questo nel 2015 ha destinato 48 miliardi di euro di nuovo credito a medio-lungo termine a imprese e famiglie. Di questi, 41 miliardi in Italia (+54% rispetto al 2014) con 20.000 aziende ripor-

tate in bonis (29.000 dal 2014).

Nel corso dell'anno sono stati ultimati gli interventi volti alla piena attuazione dei **Processi di Gestione del Credito Proattivo** dedicati alla gestione dei clienti in potenziale difficoltà che hanno permesso, attraverso la tempestiva identificazione dei primi segnali di tensione

e interventi proattivi, di ridurre del 21% nel corso del 2015 i flussi da performing a non performing.

Anche sul tema della **riduzione dei tempi di erogazione del credito** è stato sviluppato un progetto interno al Polo della Finanza di Impresa, trasversale su tutte le linee di prodotti (finanziamenti medio-lungo termine, leasing e factoring). Il progetto comprende attività trasversali alle diverse funzioni, fra le quali le più significative sono l'attivazione di un sistema di monitoraggio dei tempi di erogazione, una fase di digitalizzazione dei fascicoli e delle pratiche dalla Funzione Commerciale alla Funzione Crediti e l'introduzione di una «pre-perizia» finalizzata a velocizzare l'iter delle pratiche relative a beni immobiliari.

PROGRAMMA FILIERE

Intesa Sanpaolo ha sviluppato "Programma Filiera", nuovo modello di collaborazione tra banca e imprese che pone al centro dell'attenzione il rapporto tra azienda e fornitori, nato con l'obiettivo di far crescere le filiere produttive di eccellenza del sistema imprenditoriale italiano, migliorando le condizioni di accesso al credito e definendo un'offerta di prodotti su misura per imprese tra loro collegate da rapporti produttivi.

Il "Programma Filiera" si sviluppa secondo tre pilastri.

- Investimenti: offerta di credito a condizioni migliori, sconti su prodotti e servizi, attività di formazione rivolta alle imprese che partecipano.
- Innovazione: nuovi criteri per l'accesso al credito che comprendono l'identificazione della filiera industriale e la definizione di un contratto specifico – l'accordo di filiera – con l'azienda capofila.
- Nuovo approccio all'erogazione del credito: formalizzazione dell'entità filiera con valutazione del rischio che tiene conto di elementi qualitativi, costituzione di un plafond di filiera, offerta commerciale *tailor-made* dedicata sia alle aziende sia ai dipendenti.

In prospettiva, il potenziale complessivo del "Programma Filiera" potrà avere ricadute significative per il sistema industriale italiano. A fine anno il numero delle aziende capofila è di oltre 270, per un plafond potenziale di circa 17 miliardi di euro, con il coinvolgimento di circa 15.000 imprese fornitrici, legate a tre settori prevalenti di appartenenza – moda, agroalimentare, meccanica-metalmeccanica – che complessivamente occupano 80.000 dipendenti per un giro d'affari complessivo di 50 miliardi di euro annui.

Tra le aziende capofila ad aver aderito per prime al programma compaiono: Brunello Cucinelli, Azimut, Prima Industrie, Engineering, Alberta Ferretti/Moschino, Valvitalia, Antinori, Conserve Italia, La Doria, Cimbali, Bonfiglioli. Ad esse si aggiungono numerose aziende di medie dimensioni, radicate su tutto il territorio nazionale.

Nell'ambito del "Programma Filiera", nel 2015 sono stati avviati dal Polo della Finanza d'Impresa i cantieri operativi e commerciali per l'attivazione del "**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. Il servizio nasce da un accordo fra l'azienda capofiliera (cliente) e Mediocredito Italiano attraverso il quale il cliente incarica Mediocredito Italiano della gestione dei pagamenti dei debiti commerciali nei confronti dei fornitori di Filiera alle scadenze previste in fattura.

Grazie all'accordo siglato, i fornitori della filiera che decidono di aderire alla proposta hanno la possibilità di richiedere, su un portale online dedicato, con massima flessibilità e semplicità, l'anticipazione del pagamento di parte o di tutti i crediti commerciali gestiti da Mediocredito Italiano per conto del cliente.

La rinegoziazione del mutuo è un altro tema di grande rilievo per il tessuto produttivo, per questo, già dal 2013, Intesa Sanpaolo ha adottato processi e procedure specifiche che consentono di rinegoziare il mutuo delle piccole e medie imprese in situazioni di temporanea difficoltà finanziaria, favorendo la sostenibilità del finanziamento con l'allungamento della durata del piano di ammortamento del debito residuo in modo da adeguarne l'impegno agli effettivi flussi di disponibilità finanziaria del cliente. Lo strumento permette un presidio puntuale e proattivo delle posizioni che, pur risentendo di transitorie difficoltà finanziarie, presentano concrete prospettive di positiva evoluzione.

Nel corso del 2015 sono stati rinegoziati mutui con arretrati di pagamento per oltre 2.500 clienti Imprese e Aziende Retail. Inoltre, sono stati oggetto di revisione 363 contratti di leasing per clienti Imprese e 311 per clienti Aziende Retail.

ACCORDI E SOLUZIONI PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE

Anche nel 2015 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha dato seguito e rafforzato importanti accordi con Associazioni di categoria per sostenere la crescita delle imprese.

La relazione con **Confindustria Piccola Industria** è attualmente regolamentata dal 5° Accordo siglato il 17 luglio 2014 con scadenza il 31.12.2015, recentemente prorogato sino a settembre 2016. "**Una crescita possibile**", è volto ad investire sul potenziale di crescita dell'imprenditoria italiana, incoraggiandone il dinamismo, la crescita e la competitività. La collaborazione prevedeva un nuovo plafond di 10 miliardi, già superato dalle erogazioni effettive, che si aggiunge ai 35 miliardi stanziati con gli accordi precedenti e un programma focalizzato su interventi in tema di crescita, innovazione e start-up, export e internazionalizzazione arricchito dai servizi e dalle opportunità di business che Intesa Sanpaolo, in qualità di Official Global Banking Partner di Expo 2015, ha offerto alle imprese clienti per tutta la durata dell'evento.

Tra i vari atti di concretizzazione di questo accordo, dai fattori qualitativi del credito e il loro inserimento nel modello di rating, dal "Progetto Filiera" alle iniziative formative per favorire l'internazionalizzazione e la digitalizzazione, lo scorso settembre è stato siglato a Firenze uno specifico addendum riguardante l'innovazione con riferimento alle opportunità messe a disposizione delle PMI attraverso l'Investment Compact che prevede:

- La realizzazione di un'indagine che punta a diffondere nel sistema produttivo una maggiore consapevolezza riguardo le policy per le PMI innovative, a identificare le best-practice da promuovere sul territorio e supportare le imprese nel "comunicare" meglio l'innovazione realizzata aumentando così la platea di PMI che possono beneficiare delle agevolazioni iscrivendosi alla Sezione speciale del Registro delle Imprese.
- La condivisione con Confindustria della piattaforma Web "Tech Marketplace", sviluppata da Intesa Sanpaolo per promuovere il contatto tra imprese innovative – comprese le start-up – e favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione (vedi capitolo "Capitale Intellettuale e infrastrutturale", pag. 115).

Nell'ambito degli strumenti sviluppati per favorire il dialogo tra le imprese clienti e la Banca, tra gli altri, continua ad essere disponibile il "**modello diagnostico di autovalutazione finanziaria**" – strumento on-line a disposizione di tutti gli associati a Confindustria – che fornisce alle aziende il proprio profilo di rischio per identificare le migliori strategie di crescita. Dall'attivazione, nell'ottobre 2010, sono stati più di 7.800 gli utenti che hanno effettuato l'accesso al diagnostico, con 244 nuovi utenti nel 2015.

Si è concluso nel giugno 2015 l'**Accordo ABI per il Credito**, che mirava ad assicurare la disponibilità di adeguate risorse finanziarie alle PMI che, pur registrando tensioni sul fronte della liquidità, presentano comunque prospettive positive di sviluppo o di continuità aziendale. L'accordo prevedeva la possibilità di usufruire di benefici con misure di sospensione e allungamento dei finanziamenti e due plafond mirati: "**Progetti Investimenti Italia**" dedicato alle PMI che, nonostante la crisi economica, hanno continuato a realizzare nuovi investimenti e "**Crediti della Pubblica Amministrazione**" grazie al quale le banche aderenti hanno messo a disposizione specifici plafond finanziari per la realizzazione di operazioni di anticipo o sconto. Da inizio luglio è divenuto operativo il nuovo "**Accordo per il credito 2015**", sottoscritto il 31 marzo 2015 da ABI e principali associazioni di categoria in sostituzione del precedente accordo.

L'intesa prevede tre iniziative:

- Imprese in ripresa, con la possibilità per tutte le PMI "in bonis" di sospendere la quota capitale dei finanziamenti per massimo 12 mesi e di allungare il piano di ammortamento dei mutui e le scadenze del credito a breve termine e del credito agrario;
- Imprese in sviluppo, a sostegno dei progetti imprenditoriali delle PMI;

- Imprese e P.A., per lo smobilizzo dei crediti delle imprese verso la Pubblica Amministrazione.

Con riferimento ai due accordi, complessivamente, nell'anno 2015 le operazioni oggetto di sospensione sono state 4.106 per un totale di debito residuo di 1,414 miliardi e 169 milioni di debito prorogato. Per gli allungamenti le domande ammesse sono state 455 per un totale di debito residuo/posticipato di 112 milioni, mentre i finanziamenti per ricapitalizzazione sono stati 35 per un importo totale di oltre 7 milioni. I finanziamenti erogati nel 2015 da Intesa Sanpaolo, a valere sui plafond "Progetti Investimenti Italia" e "Imprese in sviluppo", sono stati 865 per un importo di oltre 300 milioni di euro.

A sostegno dell'economia reale del Paese, il Polo della Finanza di Impresa ha siglato due nuovi accordi con la **Banca Europea per gli Investimenti** mettendo a disposizione 650 milioni di euro di fondi. Il primo, di 150 milioni, destinato a finanziare progetti d'investimento di PMI, aziende Mid-Cap, consorzi e reti d'impresa su tutto il territorio nazionale attivi nelle filiere del settore agro-alimentare. Il secondo, di 500 milioni, destinato a finanziare progetti d'investimento e a sostenere la necessità permanente di circolante legata all'attività produttiva delle PMI appartenenti a tutti i settori produttivi.

SOSTEGNO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E SOLUZIONI PER GARANTIRE LIQUIDITÀ ALLE IMPRESE CREDITRICI

Per favorire il pagamento e la progressiva estinzione dei debiti della Pubblica Amministrazione, Intesa Sanpaolo si è attivata per la negoziazione pro-soluto dei crediti certificati vantati da imprese, professionisti, Enti ed associazioni nei confronti della Pubblica Amministrazione. È stato definito uno specifico plafond nell'ambito del quale potranno essere perfezionate le operazioni di acquisto pro-soluto dei crediti dei fornitori degli Enti della Pubblica Amministrazione.

Alla chiusura dell'Accordo ABI per il Credito nel giugno 2015, sono state complessivamente accolte 265 doman-

de di PMI per lo smobilizzo dei crediti verso la Pubblica Amministrazione per un totale di 10,2 milioni di euro. Nell'ambito del nuovo accordo operativo da luglio, sono state accolte altre 22 domande per 1,3 milioni, per complessivi 287 domande e oltre 11,5 milioni di euro.

ACCORDI CON CONFIDI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA PER AGEVOLARE L'ACCESSO AL CREDITO

Intesa Sanpaolo collabora con i più importanti Confidi che rilasciano garanzia (con una copertura in media del 50%) a favore della Banca, agevolando le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve e medio lungo termine, destinati alle attività economiche e produttive. Nel 2015 sono stati erogati oltre 17.200 finanziamenti garantiti dai Confidi per un totale di erogato di oltre 1,2 miliardi di euro.

Importante risulta il ruolo del Confidi nell'utilizzo del Fondo di Garanzia ex Legge 662/96: l'acquisizione tramite l'operatività in controgaranzia di una garanzia in ultima istanza dello Stato permette una riduzione dell'assorbimento di capitale per Banche e Confidi con impatti favorevoli in termini di prezzo e/o di maggior volume di credito concesso.

Anche le Banche Estere del Gruppo Intesa Sanpaolo sono molto attive nel sostegno al tessuto produttivo locale con servizi e finanziamenti a condizioni agevolate per la clientela del settore small business e per le PMI. Le iniziative sono spesso realizzate in partnership con Banche multilaterali per lo sviluppo regionale (ad es. la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo) piuttosto che con Programmi di sviluppo economico locale (ad esempio il programma Ledib per lo sviluppo dei Balcani) o fondi governativi volti ad assicurare la crescita delle piccole imprese e lo sviluppo di attività ad alto valore aggiunto.

Complessivamente nel perimetro estero sono stati erogati nuovi finanziamenti a medio lungo termine per quasi 7 mld di euro per famiglie e imprese.

IMPRESE FEMMINILI: STRATEGIE COMPETITIVE E DIFFERENZIALI DI PERFORMANCE NEL MANIFATTURIERO ITALIANO

Il tema dell'imprenditoria femminile è stato negli ultimi anni al centro di un ampio dibattito, sia a livello internazionale che nazionale. Nonostante l'Italia sia percepita in una posizione ancora svantaggiata dal punto di vista della parità di genere, nel confronto con altre realtà europee, il paese si è mosso negli ultimi anni in maniera proattiva per favorire una maggiore partecipazione delle donne al management aziendale.

In un suo recente contributo, la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo si è posta l'obiettivo di mettere in evidenza le specificità dell'imprenditoria femminile in Italia. Dall'analisi emerge come, nel contesto del manifatturiero italiano, le imprese in rosa risultino diffuse ad una pluralità di settori, inclusi quelli ad elevata intensità di capitale e di ricerca e sviluppo, e siano soprattutto concentrate tra le realtà di dimensioni minori. Nonostante la ridotta dimensione media, il profilo strategico evidenzia una significativa propensione delle imprese femminili alla proiezione internazionale, accompagnata da una maggiore attenzione al marketing e (limitatamente alle imprese più grandi) all'innovazione. Non emerge però un andamento del fatturato e della redditività diverso rispetto al resto del manifatturiero italiano [i].

L'OFFERTA PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE

In adesione ad un accordo istituzionale che prevede un quadro di interventi per favorire l'accesso al credito delle imprese femminili nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'azienda o della vita lavorativa delle libere professioniste, con una gamma di servizi denominati "Business Gemma", abbiamo messo a disposizione sino al 31 dicembre 2017 un plafond di 600 milioni per imprese femminili e per le lavoratrici autonome. Nel 2015 sono stati erogati 657 finanziamenti per quasi 16 milioni di euro. Il finanziamento "**Business Gemma**" consente anche di beneficiare gratuitamente della garanzia della sezione speciale del "Fondo di garanzia per le PMI" dedicata all'imprenditoria femminile e di chiedere, una volta nel periodo di ammortamento, la sospensione sino a dodici mesi della quota capitale delle rate del finanziamento erogato, in caso di maternità, grave malattia anche del coniuge o dei figli, o malattia invalidante di un genitore o di un parente o affini entro il terzo grado conviventi. I servizi Business Gemma includono anche una polizza assicurativa che include coperture e servizi assistenziali che mirano a dare una risposta concreta alle difficoltà di conciliare vita privata e professionale. Le aree di intervento previste sono quelle della maternità, assistenza, aiuto e tutela legale nei momenti difficili della vita privata dell'imprenditrice e salute. Le nuove polizze sottoscritte nel corso del 2015 sono state 66.

Anche le Controllate Estere di Intesa Sanpaolo sono attive nel sostegno all'imprenditoria femminile. Banca Intesa Beograd in Serbia ha sviluppato una linea di credito a condizioni agevolate per le donne imprenditrici della provincia della Vojvodina. Il finanziamento prevede prestiti per l'acquisto di attrezzature, per la costituzione di piccole imprese e per lo sviluppo di start-up create da donne disoccupate. Nel 2015 l'offerta si è arricchita con finanziamenti per le donne imprenditrici in collaborazione con EBRD. Complessivamente la Banca ha erogato più di 1,9 milioni di euro per 180 donne.

In Croazia è proseguita la collaborazione di Privredna Banka Zagreb con l'Associazione delle Donne di Adria per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile attraverso interventi formativi dedicati, magazine on-line e newsletter settimanali. La Banca sostiene eventi, partecipa alle sessioni formative e contribuisce alla preparazione dei materiali di e-learning. Nel 2015 ha anche partecipato all'organizzazione del "*best women enterprenur reward*".

VÚB Banka in collaborazione con l'incubatore di start-up "Impact Hub" e la rivista "Evita" ha organizzato un corso di formazione aziendale intensivo della durata di tre giorni. Seminari, workshop, opinion leader e motivazione, queste erano le aspettative dei partecipanti al "Ladies Business Academy 2015". Le 20 donne imprenditrici partecipanti hanno avuto l'opportunità di acquisire familiarità con i fondamenti delle tecniche di lavoro, i prezzi e il marketing e di lavorare sul loro business plan con la supervisione di professionisti esperti. Le migliori sono state premiate con un percorso di mentoring di un anno e un'apertura di conto business gratuita per due anni presso la Banca.

OCCUPAZIONE GIOVANILE E START-UP INNOVATIVE

La BEI e Intesa Sanpaolo hanno firmato il primo prestito congiunto in Italia dedicato alla creazione di nuovi posti di lavoro per giovani nelle piccole e medie imprese, nelle mid cap e nelle start-up innovative.

L'operazione consente di mettere a disposizione complessivamente 240 milioni di euro e risponde alla richiesta del Consiglio europeo di Bruxelles del giugno 2013 di attivare «senza indugio» tutti gli strumenti possibili per arginare il fenomeno crescente della disoccupazione, soprattutto tra i giovani. L'operazione prevede una linea di credito di 120 milioni per la creazione di nuovi posti di lavoro per i giovani dai 15 ai 29 anni nelle PMI e Mid Cap e a sostegno della nascita e dello sviluppo di start-up innovative. Per questo ambito di intervento, nel corso del 2015, sono stati erogati 100 milioni di euro. Un'altra linea di credito per 120 milioni è stata destinata al finanziamento di investimenti di imprese di piccole e medie dimensioni nel settore sociale (sanitario, istruzione e rinnovamento urbano). Nel 2015 sono stati erogati 50 milioni di euro per 20 finanziamenti (vedi capitolo "Terzo settore e territorio", pag. 78).

FORMAZIONE E PROMOZIONE DELLA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

In tema di promozione di nuova imprenditorialità di qualità, il progetto "AdottUp", nato nel 2013 ha continuato la sua operatività anche nel 2015.

Si tratta del programma di Piccola Industria Confindustria per l'adozione delle start-up del quale Intesa Sanpaolo è partner strategico. "AdottUp" permette alle migliori idee imprenditoriali di diventare business sostenibili grazie alla formazione da parte di aziende consolidate che ne diventano tutor e le aiutano a svilupparsi.

Intesa Sanpaolo raccoglie candidature di idee imprenditoriali, le propone a un Comitato congiunto (Intesa Sanpaolo e Confindustria) che le valuta, le seleziona, fornisce alta formazione e spazi di lavoro, e crea la "Vetrina delle migliori idee" [i] un'area dedicata sul sito di Confindustria che consente una visibilità dei migliori progetti agli associati che, visionando le idee selezionate, potranno proporsi per diventarne «tutor».

Con l'accordo Intesa Sanpaolo-Confindustria 2014-2015 il tema "AdottUp" è stato ripreso in un'ottica più ampia che prevede interventi non solo sulla offerta di innovazione ma anche sulla domanda, facilitando il matching tra PMI innovative (e quindi non solo start-up) e PMI che di tale innovazione hanno necessità per incrementare i loro livelli competitivi.

Nell'ambito degli strumenti di finanziamento a supporto delle nuove attività imprenditoriali, Intesa Sanpaolo mette inoltre a disposizione "Finanziamento Neolimpresa", specifico per finanziamenti a medio lungo termine a start-up. Nel 2015 sono stati erogati finanziamenti per 6,9 milioni di euro. Per il 2016, 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.

La **scuola d'impresa** del Gruppo Intesa Sanpaolo anche nel 2015 ha continuato a fornire competenze imprenditoriali rivolte a chi sta avviando una start-up o è pronto per lanciarla sul mercato. "Officine Formative" eroga percorsi di education tramite la piattaforma on-line e di accelerazione e tutoraggio a supporto delle start-up più mature. Nel 2015 ha coinvolto, in vari eventi di promozione della nuova imprenditorialità, un pubblico di oltre 4.000 visitatori. Fra le varie iniziative, si segnala la collaborazione con l'ordine Nazionale dei Biologi per formare le start-up vincitrici del premio Bio Plugin. In chiusura di anno sono stati realizzati 5 nuovi corsi on-line che vanno a implementare l'offerta di formazione a distanza.

Con il progetto "SKILLS4BUSINESS" (vedi capitolo "Capitale Intellettuale e Infrastrutturale", pag. 115), sono inoltre stati varati percorsi formativi centrati sulle tematiche dell'internazionalizzazione (*Think International*) e dell'acquisizione delle competenze necessarie per innovare prodotti e processi, crescere su nuovi mercati e settori e sviluppare progetti di e-commerce (*Think Digital*).

Il tema dell'occupazione giovanile e del sostegno allo sviluppo di start-up è di rilievo anche per le Controllate Estere di Intesa Sanpaolo. Banca Intesa Russia ha introdotto un nuovo servizio on-line gratuito "**The world of your opportunities**" per avviare iniziative imprenditoriali [i]. Il sito contiene diversi documenti che aiutano a registrare la società. Inoltre gli utenti possono usufruire di condizioni speciali per i servizi della Banca. Circa 40 clienti al mese sono registrati come imprenditori individuali o Srl utilizzando questo servizio.

Anche CIB Bank ha sviluppato una **Guida per le start-up** che viene consegnata all'apertura di un nuovo conto. Il documento offre indicazioni per lo

sviluppo di business plan, finanziamenti, sovvenzioni statali, attività delle imprese sotto il profilo fiscale, contabile, assicurativo, sulle questioni legali e sulle attività correnti. Altra utilità è il software Revol, programma che semplifica la fatturazione – è offerto gratis per i nuovi clienti small business di CIB.

In Albania la Banca sostiene finanziariamente l'avvio di progetti di un valore compreso tra i 15.000 e i 50.000 euro grazie alle opportunità create dal programma dei governi italo-albanese. In questo contesto, la Banca invita i potenziali clienti a partecipare alle sessioni di formazione organizzate dalla Cooperazione Italiana allo Sviluppo, al fine di migliorare la conoscenza sulle possibilità di accesso ai fondi nel framework del Programma per lo "sviluppo del settore privato Albanese attraverso una linea di credito per le PMI e l'assistenza tecnica rilevante".

FINANZIAMENTI E SERVIZI PER LE IMPRESE CHE INVESTONO IN INNOVAZIONE

Il programma di finanziamenti "Nova+" ha continuato a sostenere le imprese italiane che investono in innovazione e ricerca. Come noto, "Nova+" affianca alla tradizionale analisi di merito di credito una valutazione tecnico-industriale del piano d'investimenti svolta da una struttura d'ingegneri specializzati per settore merceologico e con una profonda conoscenza delle tendenze tecnologiche. In quest'ambito, Mediocredito Italiano prosegue la collaborazione con alcuni autorevoli Atenei italiani avvalendosi del supporto tecnico-scientifico di esperti in grado di valutare il rischio tecnologico dei progetti più complessi e ambiziosi.

PIÙ DI 1.000
FINANZIAMENTI
PER 1,4 MLD
DAL 2011

Complessivamente i progetti finanziati nel periodo 2011-2015 sono stati più di mille per un erogato complessivo di quasi 1,4 miliardi di euro.

Finanziamenti di Nova+

Anno	Progetti finanziati	Erogazioni [€/000]
2011	244	467.618
2012	291	369.140
2013	333	360.091
2014	90	108.337
2015	55	90.506

START-UP INITIATIVE



Obiettivo dell'iniziativa di Intesa Sanpaolo, che dal 2009 è divenuta un player riconosciuto dell'ecosistema, è l'accelerazione di start-up internazionali su tecnologie esponenziali per metterle in comunicazione con investitori ed imprese clienti.

Nel corso del 2015 sono stati realizzati dodici eventi collegati a "Start-Up Initiative", con i relativi percorsi di formazione e selezione. Le oltre 100 start-up finaliste, selezionate tra 170 formate, si sono presentate a oltre 1.000 ospiti, di cui hanno fatto parte investitori (Fondi di Seed/Venture Capital e Angel Investors) imprese clienti (tra cui Barilla, Lavazza, Nestlé, Telecom Italia) e operatori dell'ecosistema dell'innovazione. Quattro degli eventi citati si sono svolti presso il nostro Padiglione in Expo 2015, come parte di un ciclo dedicato all'innovazione tecnologica per il settore agro-alimentare (FoodTech). L'evento dedicato al Digital e Mobile è stato ospitato da SMAU, continuando anche quest'anno la collaborazione con l'evento italiano di riferimento per l'innovazione digitale.

Anche VÚB Banka ha sviluppato una linea di credito, "Profi Loans", con garanzia in contanti adatta per il prestito alle start-up che consente di assicurare il finanziamento delle esigenze di business operative o di investimento del cliente. Con questo tipo di prestito non è richiesto un periodo minimo di attività. Sinora sono stati erogati finanziamenti per un totale di più di 109 milioni di euro. Altra iniziativa della Banca è quella sviluppata in collaborazione con "Impact Hub", il network internazionale di co-working per l'incubazione di idee imprenditoriali innovative e progetti di start-up. Impact Hub è un laboratorio di innovazione, incubatore di imprese e comunità che ispira e consente alle persone di realizzare idee ad impatto sostenibile. Il programma di incubazione è destinato all'avvio di progetti imprenditoriali nel campo dell'istruzione, prodotti innovativi e tecnologie verdi.

Supporta anche l'innovazione sociale. Vengono forniti gratuitamente a una selezione di giovani imprenditori corsi di formazione, workshop e mentorship. Questi possono anche presentare le loro idee a investitori; stabilire contatti con esperti e imprenditori di successo. Le start-up che hanno partecipato hanno maturato know-how nel campo delle competenze soft e hard, finanza, pianificazione, business plan, nonché strategie di comunicazione.

NUOVA IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

Nell'ottica della promozione di una nuova imprenditorialità con forte rilevanza sociale e/o ambientale, anche nel corso del 2015 è stata supportata l'edizione Italiana della Global Social Venture Competition, il concorso internazionale ideato e promosso dalla Haas School of Business, University of California Berkeley ed organizzato da Altis, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Particolare attenzione è stata riservata alla valutazione quantitativa dell'impatto sociale generato dalle iniziative imprenditoriali candidate, seguendo tre criteri fondamentali:

- chiarezza della dichiarazione del valore sociale e/o ambientale della social venture e identificazione dei tre principali indicatori di impatto sociale/ambientale;
- consistenza e precisione dei Ritorni Sociali dell'Investimento (SROI) e relativa monetizzazione;
- innovatività dell'approccio della social venture in riferimento al contesto su cui la stessa andrà a incidere.

Intesa Sanpaolo ha svolto attività di formazione per l'elaborazione del business plan e per la valutazione dell'impatto sociale e ambientale della propria idea imprenditoriale; coaching per la stesura del Business Plan; networking per facilitare l'accesso ad un network di investitori, imprese e attori dell'ecosistema dell'innovazione. L'edizione del 2015 ha visto 16 start-up partecipanti alla fase di formazione, di cui 7 presentate agli investitori. Sono risultate vincitrici due start-up che hanno potuto partecipare alla finale globale a Berkeley, in California: Solwa, che sviluppa soluzioni ambientali tra cui serre per la desalinizzazione con applicazione in paesi colpiti da siccità e Horus Technology, che ha realizzato un dispositivo indossabile per ipovedenti che converte stimoli visivi in segnali sonori, migliorando l'autonomia.

ATTIVITÀ DI PROMOZIONE E GESTIONE DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI DI GRUPPO

Intesa Sanpaolo monitora i più importanti consessi ed iniziative internazionali in cui prendono forma le decisioni su alcuni dei dossier di più stretta attualità e rilevante impatto per gli stakeholder socio-economici nel panorama internazionale. Tra le molte iniziative:

ROME 2015 – MED MEDITERRANEAN DIALOGUES – BEYOND TURMOIL, A POSITIVE AGENDA

Intesa Sanpaolo ha partecipato e sponsorizzato i lavori del MED 2015 - Mediterranean Dialogues, evento organizzato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e da ISPI, sotto l'alto patronato della Presidenza della Repubblica Italiana. Focus fondamentale del confronto tra istituzioni internazionali è stato il dibattito sull'area del Mediterraneo, da ricostituire come punto di riferimento e di incontro per scambi culturali e commerciali. Nel dibattito sulla necessità di assicurare alla regione uno sviluppo sostenibile si è posto l'accento sull'attenzione ai più giovani, e si è ravvisata la necessità di propiziare una crescita non solo nei fattori economici, ma anche nella capacità di garantire istruzione, formazione e coesione sociale. Il riconoscimento della necessità di ripensare la politica migratoria oltre la crisi umanitaria, e il progetto di coltivare una crescita, necessariamente "gemellare", di sicurezza e sviluppo sono stati i punti maggiormente condivisi e assunti come obiettivi programmatici.

REPORT AMCHAM SUSTAINABLE TECHNOLOGIES, AN OPPORTUNITY TO BOOST GROWTH AND EMPLOYMENT

Intesa Sanpaolo ha contribuito alla realizzazione del report presentato a Milano nel mese di ottobre, alla presenza del Console Generale degli Stati Uniti Philip T. Reeker. La pubblicazione ha messo in evidenza le iniziative che Il Gruppo – mediante il lancio di Start-Up Initiative, le azioni mirate del fondo di venture capital "Atlante Mezzogiorno" e l'investimento in Novamont S.p.A. – ha messo in campo per il sostegno allo sviluppo di tecnologie innovative, responsabili e sostenibili nel tempo.

OFFERTA DI INVESTIMENTI SECONDO CRITERI DI SOSTENIBILITÀ

La gamma di offerta del Gruppo Intesa Sanpaolo si completa con fondi etici messi a disposizione sia da Eurizon Capital Sgr, la società specializzata nella gestione del risparmio per la clientela retail e per quella istituzionale, sia da Banca Fideuram che opera per servire la clientela di alto profilo.

I fondi etici sono fondi comuni di investimento che investono in strumenti finanziari di emittenti (Imprese, Organismi sovranazionali e Stati) con un elevato profilo di responsabilità sociale e ambientale.

IL "SISTEMA ETICO" DI EURIZON CAPITAL

Eurizon Capital SGR è stato, già a partire dal 1997, il primo operatore in Italia ad offrire fondi etici che prevedevano chiari ed articolati criteri positivi e negativi di selezione dei titoli da inserire in portafoglio (elencati nel Prospetto e nel Regolamento di Gestione), un Comitato di Sostenibilità (esterno e indipendente rispetto alla SGR) e la devoluzione dei ricavi. L'esperienza maturata nella gestione di questi prodotti ha portato i gestori, nel tempo, ad affinare i criteri di selezione e ad adottare già nel 2002 benchmark etici al fine di offrire una misurabilità finanziaria oggettiva dei risultati.

La gamma dei fondi etici di Eurizon Capital è oggi composta da un fondo azionario e due fondi obbligazionari, tutti di diritto italiano. Questi prodotti si prefiggono l'obiettivo di incrementare nel tempo il valore dei capitali conferiti attuando una politica d'investimento ispirata a rigorosi principi etici. Tutti i prodotti

appartengono al cosiddetto "Sistema Etico" e prevedono una devoluzione dei ricavi.

Gli investimenti dei fondi etici vengono selezionati utilizzando criteri di tipo positivo (principio inclusivo) per individuare elementi di buona gestione sociale e ambientale nelle società o enti analizzati e negativo (principio esclusivo) per le attività in contrasto con i principi etici dichiarati dai fondi. Viene anche utilizzato il principio "best in class", per individuare società che, in determinati mercati a rischio, si distinguono per iniziative socio-ambientali. Lo screening ambientale è interamente soggetto al principio "best in class" visto che tutte le maggiori società quotate hanno un impatto rilevante sull'ambiente e questo principio di selezione consente di evidenziare i titoli più virtuosi.

Nel corso del 2015 l'applicazione di questi criteri ha determinato la variazione dell'universo investibile e di conseguenza l'inclusione o esclusione di alcuni emittenti dal portafoglio dei fondi. Tra le motivazioni di inclusione ricordiamo i programmi per la riduzione di gas serra, la tutela della biodiversità, l'utilizzo di tecnologie pulite, il coinvolgimento dei fornitori e la tutela delle minoranze nella forza lavoro; tra quelle di esclusione il coinvolgimento nel settore delle armi, la violazione dell'antitrust, le frodi contabili e le discriminazioni nella concessione dei crediti. Le esclusioni per il 2015 hanno riguardato società per problemi legati all'ambiente (Volkswagen) e controversie sul diritto del lavoro, diritti umani e aspetti sociali (Rio Tinto, Goldcorp, Barrick Gold).

Nel 2015 Eurizon Capital ha seguito i propri clienti istituzionali nella gestione di patrimoni con criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG), offrendo assistenza nella scelta delle soluzioni possibili e di concerto con le aspirazioni, le esigenze e la sensibilità a questi temi di ciascun cliente. Eurizon gestisce sei mandati istituzionali con diversi approcci ESG.

FONDITALIA ETHICAL INVESTMENT

Fonditalia Ethical Investment è la soluzione di investimento socialmente responsabile del gruppo Fideuram che integra obiettivi economici con caratteristiche di sostenibilità finanziaria e valore sociale. Il comparto investe in obbligazioni di Stati che si distinguono per una particolare attenzione ai temi sociali e ambientali, in obbligazioni di Enti Sovranazionali a sostegno delle economie in via di sviluppo e in quote di fondi specializzati nel finanziamento del microcredito, in fondi di commercio equosolidale ed in fondi azionari e azioni che abbiano impatti positivi a livello sociale e/o ambientale.

Un Comitato Etico composto da professionalità manageriali e da personalità provenienti da diversi ambiti professionali e di comprovata esperienza nel campo della sostenibilità sociale, economica, ambientale e finanziaria e da esperti qualificati provenienti dal mondo accademico ha il compito di verificare la coerenza tra la composizione effettiva del portafoglio del comparto e i principi etici a cui lo stesso si ispira formulando, ove opportuno, proprie opinioni circa l'eticità degli investimenti.

Un'ulteriore caratterizzazione etica del comparto è data dall'impegno nel sostenere, attraverso il collocamento delle quote, la ricerca scientifica, tramite il riconoscimento a favore dell'AIMS e della sua Fondazione (FISM) di una liberalità il cui importo è commisurato alle commissioni del fondo. Il patrimonio del comparto al 31/12/2015 è pari a euro 32,3 milioni di euro.

ADESIONE A STANDARD INTERNAZIONALI

Eurizon Capital rafforza il proprio ruolo di investitore attivo responsabile verso le società presenti nei portafogli, sviluppando un presidio strutturato e dedicato all'attività di corporate governance. Si conferma quindi una realtà particolarmente attenta alle politiche implementate dagli emittenti in cui investe, nella convinzione che l'adozione di corrette ed efficienti pratiche di governo societario, che incorporino questioni ambientali, sociali e di governance, favorisca la creazione di valore per gli azionisti nel lungo termine. L'impegno su questi temi è stato sancito con l'adesione ai **Principi di Stewardship**, di cui Eurizon Capital è stato uno tra i primi firmatari in Italia. I Principi Italiani di Stewardship per l'esercizio dei diritti amministrativi e di voto nelle società quotate sono stati definiti da Assogestioni in coerenza rispetto a quelli contenuti nel "Code for External Governance", approvato dalla European Fund and Asset Management Association (EFAMA), che inducono ad assumere il ruolo di investitori attivi responsabili. In qualità di firmatario dei Principi di Stewardship, Eurizon Capital promuove

un'interazione continua e proattiva nei confronti delle aziende in cui investe. Inoltre, è stata la prima SGR in Italia a definire un processo strutturato per l'attuazione di questi principi, con l'implementazione in particolare della "Strategia per l'esercizio dei diritti di intervento e di voto inerenti agli strumenti finanziari di pertinenza degli OICR gestiti" volta ad assicurare che tali diritti siano esercitati nell'esclusivo interesse dei partecipanti agli OICR. L'adozione di questa strategia prevede un costante monitoraggio degli eventi societari rilevanti connessi agli strumenti finanziari in portafoglio e un approccio mirato al dialogo su basi regolari sui temi di governance con le aziende in cui la SGR investe, privilegiando la partecipazione attiva alle assemblee degli azionisti. In tale ambito Eurizon Capital agisce nell'esercizio dei diritti di voto, intervenendo nelle assemblee delle società ritenute più "rilevanti" per il peso che assumono nei portafogli e per gli effetti che la qualità della loro corporate governance produce sul sistema. La società esercita i diritti di voto con estrema trasparenza, nell'interesse dei sottoscrittori dei portafogli e dell'integrità del mercato, mantenendo al contempo una forte attenzione alla limitazione di potenziali conflitti di interesse.

Eurizon Capital conferma il proprio impegno a perseguire un'attività di gestione Socially Responsible anche con la sottoscrizione dei **Principles for Responsible Investment (PRI)**. La società, in quanto co-Chair della European Task Force (già co-Chair dell'Investment Commission e Tesoriere) di UNEP-FI, ha contribuito alla formulazione di queste linee guida intervenendo ai tavoli di lavoro sin dal loro avvio nel 2005. UNEP-FI è un network di investitori internazionali che lavorano in collaborazione con l'ONU per condividere una serie di principi ispirati alla comprensione dei meccanismi di sostenibilità degli investimenti tramite la considerazione di fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) e la loro integrazione nel processo di investimento. Eurizon Capital, su delega di Intesa Sanpaolo, partecipa attivamente alle attività di UNEP FI dal 2002.

Anche il Fondo Pensione Gruppo Intesa Sanpaolo per dare maggiore incisività alla propria azione ha aderito ai Principles for Responsible Investment e al **CDP**, organizzazione internazionale non-profit che promuove la riduzione delle emissioni di gas serra e il miglioramento della gestione delle risorse idriche.

ATTIVITÀ DI AZIONARIATO ATTIVO E ADESIONE A STANDARD INTERNAZIONALI

Le pratiche di azionariato attivo sono svolte per i grandi investitori istituzionali che ne fanno richiesta. Questa attività si traduce, principalmente, in pratiche di soft engagement che prevedono la comunicazione diretta ai consigli di gestione delle società in cui si investe, ponendo quesiti e annotazioni su temi di particolare interesse relative ad aspetti sociali, ambientali e di governo aziendale.

Il Fondo Pensione Gruppo Intesa Sanpaolo – uno dei primari fondi pensione del personale Intesa Sanpaolo – adotta, per primo in Italia, una strategia di azionariato attivo, interagendo direttamente con alcune grandi aziende inserite nel portafoglio. Il dialogo si è focalizzato sulla filiera dei fornitori e ha consentito di valutare il comportamento delle società e sollecitare azioni di miglioramento.

Il portafoglio equity e corporate del Fondo nel 2015 era composto da 459 emittenti. Le iniziative di engagement effettuate sono state 9, pari a circa il 2% del numero di società e al 6% del valore del portafoglio.

Dal 2015, al fine di dare maggior visibilità alle attività di soft engagement, il Fondo ha deciso di esercitare anche i diritti di voto in relazione ad alcune società pilota, rendendo pubbliche le proprie scelte attraverso apposite comunicazioni volte a esplicitare le motivazioni di voto. In particolare, il Fondo è intervenuto, tramite provider specializzati in proxy voting, nelle assemblee generali di Facebook, Amazon e Microsoft, concentrandosi sul settore dei big dell'informatica.

Per quanto riguarda le attività di azionariato attivo di Eurizon Capital avviate a fine 2015 (in aggiunta a quelle espletate per conto di clienti istituzionali), sono state così svolte:

- 4 società per voto in assemblea
- 2 engagement collettivi (per tramite di Assogestioni)
- 1 engagement collettivo
- 2 incontri diretti

TUTELA DEI CLIENTI E VENDITA RESPONSABILE

TRASPARENZA VERSO I CLIENTI:

In rispetto della normativa di trasparenza vengono gestiti i requisiti per rendere più chiara e comprensibile l'esposizione delle informazioni destinate al cliente in tutte le fasi della relazione con la banca. È assicurata la semplicità del linguaggio, la trasparenza delle informazioni e l'allineamento delle condizioni all'interno dei diversi documenti di trasparenza riferiti ad uno stesso prodotto/servizio.

Nel mese di Luglio 2015 sono state emanate nuove disposizioni di Trasparenza volte ad una semplificazione dei documenti informativi. Le disposizioni si applicano a **tutti i prodotti bancari e finanziari**, ad eccezione dei servizi di investimento, con **impatti – sia documentali sia in termini di modalità di vendita** – sui processi commerciali nella fase precontrattuale, contrattuale e di post vendita.

Viene rafforzata la **tutela del cliente** richiedendo inoltre alla Banca di mettere in pratica una serie di comportamenti e accorgimenti volti a:

- proporre prodotti comprensibili nella struttura e nelle caratteristiche;
- effettuare una proposizione commerciale allineata alle esigenze del cliente;
- fornire risposte ai reclami entro 30 giorni dalla ricezione del reclamo stesso da parte della Banca;
- informare il cliente della possibilità di rivolgersi alle diverse forme di tutela stragiudiziale disponibili.

In attuazione di tali principi la Banca adotta **procedure interne** volte a **garantire specifici presidi** di tutela dei Clienti al dettaglio con particolare riferimento alla **Realizzazione dei prodotti, la loro Commercializzazione e alla Remunerazione della rete di vendita**.

Fogli Informativi ^[i] Una sezione del sito Internet della Banca presenta i principali documenti di Trasparenza dell'offerta. In particolare i Fogli Informativi dei prodotti e dei servizi offerti, le Guide specifiche (Il Conto Corrente, Il Mutuo per la casa, Il Credito ai consumatori) e I Documenti informativi delle condizioni offerte alla generalità della Clientela sono disponibili, oltre che in filiale, anche in questa sezione del sito in modo da poter essere consultati, salvati e stampati.

INVESTIMENTI: IL NOSTRO SERVIZIO DI CONSULENZA

Il 1° novembre 2007 è entrata in vigore la Direttiva comunitaria sui servizi di investimento, MiFID, che ha introdotto nuove regole a maggiore tutela dei risparmiatori. La Direttiva MiFID ha stabilito i criteri con cui le banche sono tenute a classificare i propri clienti – al dettaglio e professionali – e ha fissato le regole di comportamento da adottare nei loro confronti. In sintonia con la Direttiva MiFID, Intesa Sanpaolo ha ritenuto di offrire a tutti i propri clienti la possibilità di scegliere il servizio di consulenza al fine di fornire loro consigli personalizzati nelle scelte di investimento.

La Direttiva MiFID ha riconosciuto la consulenza come il servizio di investimento con il più alto livello di tutela per i clienti. Offrire consulenza vuol dire pensare ai bisogni dei clienti e al loro patrimonio nel complesso, proponendo raccomandazioni personalizzate coerenti con il Profilo Finanziario.

Per supportare le scelte di investimento abbiamo realizzato i **Portafogli Consigliati** che nascono da un processo di analisi che seleziona e combina i prodotti e i servizi offerti dalla Banca in base alla coerenza con lo Scenario di Mercato e con i profili di rischio dei clienti. La combinazione dei prodotti e servizi presenti nei Portafogli Consigliati mira a garantire la diversificazione per mercato e per strumento, utilizzando prodotti/servizi sia di risparmio gestito sia di raccolta amministrata.

La scelta del cliente di avvalersi del servizio di “Consulenza in materia di investimenti” comporta che la Banca effettui la valutazione di adeguatezza su tutte le operazioni di investimento/disinvestimento proposte al Cliente o da questi disposte di sua iniziativa, rispetto al Profilo Finanziario del Cliente emerso in fase di profilatura. Qualora la Banca valuti “non adeguata” un’operazione di investimento, ancorché richiesta ad iniziativa del Cliente, avente ad oggetto un prodotto finanziario o un servizio di investimento rientrante nella Consulenza, non è possibile per il Cliente perfezionare l’operazione richiesta.

Nel corso del 2014 sono state emanate la Direttiva 2014/65/UE (cd MiFID II) e il relativo Regolamento n. 600/2014 (MiFIR) che apportano significative variazioni alla disciplina vigente. La Banca, al fine di adeguare l’impianto organizzativo e procedurale alle novità normative, ha avviato il Progetto MiFID II.

INVESTIMENTI: PROFILATURA

Nel corso del 2015 la Banca ha effettuato una completa revisione del proprio questionario di profilatura volto ad ottenere preventivamente dal cliente le informazioni relative a conoscenza ed esperienza in materia di investimenti, situazione finanziaria e obiettivi di investimento. Il nuovo questionario, rilasciato nello scorso mese di luglio, ha comportato infatti una significativa rivisitazione della metodologia di profilatura adottata dalla Banca in quanto il processo di acquisizione delle informazioni sul cliente:

- passa da un sistema di valutazione fondato su autodichiarazioni ad una logica di valorizzazione delle informazioni già a disposizione della Banca, in termini sia di esperienza del cliente, sia di situazione patrimoniale del medesimo;
- prevede la formulazione di domande non autovalutative, con quesiti prevalentemente basati su parametri “oggettivi” (quali ad esempio titolo di studio, professione, carichi familiari, redditi ecc.).

RELAZIONE CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

Intesa Sanpaolo sviluppa da tempo un dialogo aperto e costruttivo con tutte le Associazioni dei Consumatori riconosciute come rappresentative a livello nazionale, partendo da un ascolto delle istanze e finalizzando la collaborazione a livello progettuale e tecnico-operativo.

Nel corso del 2015 si è svolto un incontro plenario fra la massima dirigenza della Banca e tutte le organizzazioni dei consumatori per programmare interventi congiunti, implementare quelli in corso ed aggiornarsi reciprocamente sulle attività nell’ambito del settore bancario.

Gli esiti di maggiore rilevanza possono essere sintetizzati, a livello progettuale, sul fronte di un rinnovato forte impegno alla crescita della cultura economico-bancaria e consumeristica attraverso il progetto “Mettere in Comune Competenze¹” e sul fronte della “Conciliazione permanente”: lo strumento di risoluzione extragiudiziale adottato e gestito insieme alle Associazioni per rafforzare nel tempo il rapporto di fiducia con i clienti, offrendo un’ulteriore opportunità a garanzia e tutela della massima soddisfazione sulla qualità dei prodotti e dei servizi utilizzati.

La procedura conciliativa, che riguarda i prodotti offerti ai clienti privati (conti correnti e connesse carte di pagamento, mutui e prestiti personali), è semplice, gratuita e veloce e prevede tempi massimi di risoluzione dei casi di 60 giorni. Il cliente può decidere di aderire, senza alcun onere e con la consapevolezza di non compromettere in nessun modo eventuali strade diverse che volesse intraprendere anche successivamente, a tutela dei suoi interessi. Al 31 dicembre 2015 sono pervenute 344 domande.

A livello di confronto tecnico sulle problematiche specifiche ma di rilevanza globale la banca si è resa disponibile all’istituzione di Tavoli di lavoro tecnici mirati su credito, risparmio, digitalizzazione, nuovi prodotti: i più importanti offerti alla clientela famiglie trovano adeguato ambito di discussione con le Associazioni precedentemente alla loro commercializzazione.

¹ Per maggiori informazioni, consultare il capitolo “Crescere con i nostri stakeholder: cultura finanziaria per scelte consapevoli”

INCLUSIONE FINANZIARIA ED EMPOWERMENT ECONOMICO

La gestione del credito ha un impatto diretto sul capitale finanziario il cui impiego ci consente di mantenere fede alla nostra vocazione tradizionale: essere banca dell'economia reale, al servizio delle famiglie e delle imprese. Favorire l'inclusione finanziaria e la capacità di crescita delle idee imprenditoriali significa per una banca sostenere quella ripresa che è fondamento della sostenibilità economica, ambientale e sociale della comunità e, nel tempo stesso, opportunità di crescita e di sviluppo aziendale.

Intesa Sanpaolo risponde alle differenti esigenze dei consumatori con una focalizzazione commerciale e un approccio differenziato per segmenti di clientela, nel tentativo di accompagnare il cliente lungo il proprio ciclo di vita, elaborando un nuovo modo di fare banca e di pensare al futuro.

FAMIGLIE E SOLUZIONI PER IL PAGAMENTO DEI MUTUI CASA

La Banca ha da tempo previsto delle forme di rinegoziazione delle condizioni del mutuo per dare risposta concreta alle esigenze delle famiglie che chiedono di adeguare l'onere della rata alle mutate capacità reddituali. Nel 2015 sono state più di 56.500 le rinegoziazioni dei mutui, per un controvalore di debito residuo di oltre 5.558 milioni di euro.

Una soluzione, lanciata nel 2014 e aggiornata nel corso del 2015, è "**Rata Leggera**", che consente ai clienti titolari di un mutuo ipotecario in ammortamento da almeno 12 mesi e in regola con i pagamenti di sospendere la quota capitale delle rate per un periodo massimo di 12 mesi, come soluzione per far fronte a spese impreviste, a temporanee difficoltà economiche o per liberare risorse del bilancio familiare da destinare a consumi e

investimenti per migliorare il proprio tenore di vita. Le sospensioni nel 2015 sono state 3.226 per un importo di debito residuo di 557,6 milioni di euro.

Il Gruppo ha aderito al Fondo di Garanzia per la Prima Casa, istituito dalla Legge di Stabilità 2014 per favorire l'accesso al credito da parte delle famiglie per l'acquisto e l'efficientamento energetico della casa di abitazione. Grazie al Protocollo d'intesa tra ABI e Ministero dell'Economia e delle Finanze sottoscritto nell'ottobre 2014, i clienti beneficiari - principalmente giovani coppie, nuclei familiari monogenitoriali con figli minori, giovani di età inferiore ai 35 anni titolari di un rapporto di lavoro atipico e inquilini di alloggi di proprietà degli IACP - possono ottenere una garanzia sulla quota capitale del mutuo (fino al 50%). La Banca finanziatrice si impegna a non chiedere garanzie aggiuntive oltre all'ipoteca sull'immobile e ad applicare gratuitamente le opzioni di flessibilità abbinabili al mutuo. Dall'attivazione, avvenuta nel mese di febbraio, sono stati erogati 393 mutui, per un controvalore di 42,3 milioni di euro. Nell'ambito del Fondo di solidarietà per i mutui per l'acquisto della prima casa, istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sono state accolte nell'anno 322 nuove richieste di sospensione per un totale di sospensioni attivate, a fine 2015, di circa 3.500 mutui per un controvalore di debito residuo di circa 300 milioni di euro.

Un ulteriore accordo per la sospensione dei crediti alle famiglie tra ABI e le principali Associazioni dei consumatori, a seguito delle disposizioni contenute nella Legge di Stabilità 2015, si inserisce nel novero delle iniziative del sistema bancario, coerenti con lo scenario economico e regolamentare, volte a garantire il sostegno alle famiglie in difficoltà, consentendo la sospensione del pagamento per un massimo di 12 rate della sola quota capitale del finanziamento. Dall'attivazione, avvenuta a fine maggio, sono state accolte quasi 400 domande, per un controvalore di debito residuo di quasi 12 milioni di euro e un debito prorogato di oltre 3 milioni di euro.

Il tema dell'acquisto della casa è nel nostro Paese di grande importanza e, per approfondire l'analisi dedicata alle tendenze dei mutui residenziali in Italia e al loro mercato, nel 2015 è stata avviata una nuova pubblicazione trimestrale della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, "Il monitor del mercato dei mutui". La pubblicazione segue le dinamiche dei prestiti bancari alle famiglie per l'acquisto dell'abitazione e le condizioni di accesso al credito, in particolare i tassi di interesse praticati dalle banche e l'evoluzione dei fattori di domanda e di offerta su questo mercato. A completamento dell'analisi di contesto, analizza i principali indicatori del mercato immobiliare, ossia i prezzi, le compravendite e le aspettative degli agenti del settore. All'analisi a livello nazionale è affiancato l'esame delle dinamiche dei mercati territoriali, con dettagli per regione sull'andamento dei mutui residenziali alle famiglie, i prezzi e le compravendite di immobili residenziali [i].

Consapevole che il settore immobiliare è un pilastro fondamentale per la ripresa del Paese e la casa è un valore fondamentale per gli italiani, già nel 2014 Intesa Sanpaolo aveva lanciato "Casa Insieme", un'iniziativa volta a rilanciare il mercato immobiliare, che amplificava le potenzialità di vendita degli immobili di nuova costruzione finanziati dalla Banca, favorendo l'incontro fra offerta e domanda di nuove abitazioni.

Nel 2015 questo impegno ha portato, all'interno del nuovo processo di evoluzione e ampliamento dei servizi erogati alla clientela, mirato a soddisfare a 360° il "bisogno casa" dei clienti, alla costituzione di "**Intesa Sanpaolo Casa**", nuova società del Gruppo che ha come obiettivo la compravendita di immobili nel settore residenziale. A fine anno sono tredici le agenzie immobiliari operative sul territorio nazionale, a Milano, Roma, Torino e Monza, gestite da personale dipendente e ubicate come *shop in shop* all'interno delle filiali della Banca. Altre agenzie saranno aperte nel 2016 nelle principali città italiane.

Servizi all'avanguardia per la ricerca, l'acquisto, la ristrutturazione e l'arredo della casa sono offerti grazie agli accordi conclusi con due start-up: CoContest, che mette i proprietari di immobili in contatto con un *network* di architetti per sviluppare un progetto di *interior design* e di valorizzazione dell'immobile, e Habitissimo, che consente, attraverso la propria piattaforma online di servizi di professionisti (falegnami, idraulici, elettricisti, traslocatori, imbianchini, ecc.), di richiedere e confrontare fino a quattro preventivi, orientandosi grazie alle recensioni degli utenti. A fine anno erano circa 1.000 i clienti interessati all'acquisto o alla vendita di una casa seguiti dalla nuova società.

In relazione alla nascita di Intesa Sanpaolo Casa, tutti gli accordi relativi all'iniziativa "Casa Insieme" sono scaduti al 31 dicembre 2015, senza possibilità di rinnovo.

In questo periodo di crisi economica, le aziende italiane continuano a fare ricorso alla cassa integrazione straordinaria e i dipendenti spesso percepiscono l'indennità dall'INPS dopo 7/8 mesi dalla richiesta. Per sostenere i lavoratori in cassa integrazione, già dal 2005 Intesa Sanpaolo ha realizzato "**Anticipazione sociale**".

Anticipazione Sociale permette di attivare una linea di fido a rilascio graduale, a condizioni economiche particolarmente agevolate e utilizzabile fino al momento in cui l'INPS accrediterà sul conto corrente del lavoratore l'integrazione salariale. Grazie agli accordi sottoscritti con gli Enti e con le istituzioni locali in Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Veneto, il lavoratore non sostiene alcun onere perché indennizzato dai partner di progetto. Nel 2015 sono stati stanziati circa 6 milioni di euro e ne sono stati utilizzati circa 3,3 per più di 1.300 famiglie.

Infine il Gruppo Intesa Sanpaolo ha aderito al progetto di iniziativa sociale promosso da Adiconsum volto alla prevenzione del fenomeno dell'usura. Il "**Prestito Adiconsum**", finanziamento garantito da un fondo alimentato da contributi che lo Stato Italiano ha messo a disposizione con la Legge n. 108 del 07/03/1996 e

affidato a Banca Prossima, è destinato alle persone fisiche e famiglie che, pur avendo recuperato capacità di rimborso, a causa di posizioni negative pregresse non hanno accesso al credito legale.

L'attività di verifica e preselezione dei richiedenti il prestito viene effettuata esclusivamente da personale professionale presso la Sede Nazionale di Adiconsum. Il prestito, operativo dal mese di ottobre, si configura come un finanziamento a medio lungo termine a rimborso rateale mensile, di importo da 2.000 a 30.000 euro e della durata massima di 84 mesi.

Anche le Banche Estere hanno sviluppato soluzioni per venire incontro alle esigenze delle famiglie.

Intesa Sanpaolo Bank Albania dal 2014 ha nella sua offerta un mutuo dedicato ai giovani per l'acquisto della prima casa, che prevede la possibilità di rinviare i pagamenti delle rate per tre volte, ciascuna per un massimo di sei mesi, durante l'intera durata del prestito, così da poter affrontare eventuali problemi lavorativi o familiari. Nel corso del 2015 è stata inoltre rivisto al ribasso il tasso di interesse applicato e sono stati erogati 155 prestiti per un totale di 7,5 milioni di euro.

La linea "Fleximortgage young" della slovacca **VÚB Banka** prevede sconti sul tasso d'interesse delle rate a carico della Banca e dello Stato Slovacco, facilitazioni per la sospensione dei pagamenti o rimodulazione delle rate. Nel 2015 sono stati erogati circa 272 milioni di euro. La Banca ha anche realizzato un finanziamento destinato alle piccole imprese edili che, in collaborazione con le municipalità, prevede la costruzione di appartamenti destinati all'affitto con il sostegno di un Fondo Statale per l'abitazione, realizzato per iniziative di housing sociale. Nel 2015 la Banca ha erogato circa 4,5 milioni di euro.

Banca Intesa Beograd, in Serbia, già dal 2013 mette a disposizione finanziamenti con forme assicurative in caso di perdita del lavoro o disabilità. Il prestito prevede la possibilità di ritardare il pagamento della rata per cinque volte durante il periodo di rimborso. Nel 2015 sono stati erogati 54,8 milioni di euro.

In Slovenia **Banka Koper** propone, in caso di persone con difficoltà finanziarie dovute alla perdita del lavoro, una moratoria del debito fino a un anno, con la possibilità di allungare il periodo di rimborso per evitare rate troppo alte. In Ungheria infine **CIB Bank** non mette in pagamento la rata di dicembre dei prestiti personali per alleviare durante il periodo natalizio l'onere economico gravante sui clienti.

Nell'ambito di una specifica linea di azione mirata ad offrire ai nostri clienti soluzioni di tutela semplici e concrete, numerosi sono i prodotti proposti da Intesa Sanpaolo.

È stata resa disponibile la nuova polizza **"ProteggiMutuo"**, fornita da Intesa Sanpaolo Assicura per le coperture danni e da Intesa Sanpaolo Vita per le coperture vita, abbinabile ai mutui fondiari a privati concessi dalle Banche del Gruppo, che, attraverso la sua struttura modulare, tutela il mutuatario da gravi eventi che possono metterlo in difficoltà nel rimborso del finanziamento, tramite tre garanzie: Vita, Invalidità totale permanente e Lavoro. **"Mi Curo dei Miei"** di Intesa Sanpaolo Vita è dedicata alla protezione del nucleo familiare in caso di premorienza dell'assicurato. Questo intervento ha permesso una migliore consapevolezza del bisogno di copertura del familiare debole e la conseguente adesione a un adeguato piano di copertura.

"Tu Dopo di noi" è un prodotto assicurativo creato per tutelare un beneficiario disabile al momento del decesso dell'assicurato. Un prodotto a vita intera che privilegia il valore del capitale investito, grazie ad una Gestione Separata dal profilo prudente, prevalentemente obbligazionario. **"Tu Dopo di noi"** si rivolge a chi ha un familiare disabile e desidera tutelare il suo futuro garantendogli un capitale protetto, per continuare a sostenerlo in modo concreto e sicuro.

Nel 2015 sono state sottoscritte 161 nuove polizze. In precedenza era inserito in portafoglio un prodotto analogo **"Alfa Dopo di Noi"**, con le medesime caratteristiche, per cui, complessivamente, al 31/12/2015 sono in essere 895 contratti.

PENSARE AL FUTURO: I GIOVANI

In termini sociodemografici, per quanto riguarda i giovani si disegna un quadro di precarietà personale e professionale, ovvero di dipendenza economica dalla famiglia d'origine spesso ancora rilevante, incertezza sul futuro e aumento della provvisorietà delle condizioni di vita fin oltre i 30 anni. Malgrado ciò, Intesa Sanpaolo continua ad avere attenzione per coloro che sono le leve del nostro futuro.

L'**offerta Superflash** è un brand "ombrello" che contraddistingue prodotti, servizi, soluzioni a supporto dei giovani da 18 a 35 anni di età, ma anche un nuovo linguaggio di comunicazione nelle Filiali e online, con una sezione del sito della Banca dedicata e la presenza sui social network.

Superflash si compone di una linea di prodotti dedicata, a costi estremamente contenuti per soddisfare i principali bisogni dei giovani: Carte prepagate, Conti correnti, Prestiti, Mutui e Risparmio. Nel corso del 2015 **"Per Te Prestito Facile Superflash"** ha consentito di erogare oltre 487 milioni di euro a più di 43 mila giovani clienti (nel 2014 erano stati finanziati 303 milioni di euro a 27.000 clienti). Per quanto riguarda i mutui, le erogazioni sono consistenti, oltre 1,5 miliardi di euro a più di 14 mila giovani, in forte aumento rispetto al 2014 (con erogazioni per quasi 840 milioni di euro a 8.700 giovani).

In tema di offerta previdenziale il Gruppo ha ritenuto importante dedicare specifiche condizioni agevolate ai giovani. Le due soluzioni lanciate a fine del 2012 – un fondo pensione aperto, **"Il Mio Domani"**, e un piano individuale di previdenza, **"Il Mio Futuro"** – prevedono per gli aderenti **"under 25"** uno sconto sulla commissione di gestione amministrativa annua. Nel 2015 le adesioni complessive sono state oltre 62 mila.

PER TE PRESTITO CON LODE

Per dare agli studenti universitari la possibilità di finanziare i propri studi a condizioni particolarmente vantaggiose, da anni Intesa Sanpaolo aveva sviluppato **"Prestito Bridge"**, che era rivolto agli studenti iscritti a una delle Università convenzionate e i cui requisiti prescindevano dal reddito familiare, basandosi esclusivamente sulla regolarità e sul merito universitari, senza richiedere alcuna garanzia personale.

Dalla seconda metà del 2015, **"Prestito Bridge"** è stato sviluppato e trasformato nel nuovo **"Per Te Prestito con Lode"**, segno del continuo impegno della Banca nel favorire la carriera formativa e universitaria dei giovani. **"Per Te Prestito con Lode"** amplia la platea dei possibili destinatari anche agli studenti che frequentano corsi post-graduated (master) e si rivolge ai giovani, in regola con gli studi, non necessariamente legati ad un Ateneo, ma per i quali l'ente garante e certificatore può essere una Fondazione, un Fondo di garanzia in genere o un'azienda nell'ambito del proprio welfare. Offre importi più elevati e durate più lunghe dei piani di rimborso, in base a quanto stabilito nelle singole convenzioni, prevedendo una gestione flessibile e personalizzabile da parte di ogni ente convenzionato.

Nel 2015 sono stati erogati 399 nuovi finanziamenti per più di 4,6 milioni di euro.

Per il 2016, il nuovo Per Te Prestito con Lode verrà proposto a tutti gli atenei Italiani, al Ministero dell'Istruzione e alle imprese italiane, come programma di welfare aziendale.

In **Bosnia ed Erzegovina** la nostra Banca propone agli studenti conti correnti dedicati che prevedono una maggiore disponibilità in termini di scoperto. Al termine degli studi, o al raggiungimento dei trent'anni, il conto corrente viene automaticamente convertito in un conto normale e la disponibilità dello scoperto viene annullata. Nel 2015 sono stati aperti quasi 4.900 conti correnti.

La croata **Privredna Banka Zagreb** ha erogato a favore dei giovani circa 834 mila euro a condizioni agevolate per coprire le rette universitarie e i costi di vitto e alloggio. Sempre per gli studenti la Banca ha realizzato una linea di prodotti (Index plus package) che include un conto corrente, carta di credito e debito, internet banking. Il pacchetto prevede costi contenuti per i servizi bancari di base e conto corrente senza commissioni. Nel 2015 sono stati aperti più di 6.500 Index plus package (per un totale di oltre 36 mila dal lancio dell'iniziativa a fine 2006). Nell'aprile 2015 è stata rilanciata l'American Express Start Card per studenti, come parte del pacchetto: è una carta di credito con un limite di spesa e la possibilità di rimborsare ratealmente senza costi aggiuntivi. Sottoscrivendo l'American Express Start Card per studenti, i possessori entrano automaticamente in un programma di risparmio dedicato. Più di 8.500 sono stati i nuovi clienti nel 2015 (più di 31.000 dal lancio del prodotto).

Anche **Banca Intesa Beograd** offre agli studenti speciali carte di debito, Intesa Visa Electron Easy Travel Card (ETC) and Maestro ISIC, con apertura e gestione del conto corrente senza canone. Queste carte consentono inoltre benefit e sconti per gli studenti.

In **Albania** la Banca del Gruppo ha una offerta variegata per questa tipologia di clientela:

- My Prepaid Card, carta dedicata soprattutto ai nuovi clienti della Banca (studenti e persone con scarsa disponibilità finanziaria) che chiedono un controllo finanziario e un alto livello di sicurezza. La carta è offerta senza costi di attivazione per i giovani tra 18 e 23 anni;
- un conto garantito per i giovani albanesi che studiano in Germania: grazie a un accordo con l'Ambasciata tedesca, e per facilitare il rilascio del visto per questi giovani, Intesa Sanpaolo Bank Albania si fa garante, certifica la capacità finanziaria degli studenti grazie ai fondi depositati e ne pianifica con l'Ambasciata l'utilizzo;
- "EDU-Kredi", il prestito per studenti lanciato a dicembre 2015, con lo scopo di coprire le spese per completare gli studi;
- "Student Package", linea di prodotti dedicati agli studenti. L'offerta include un conto corrente in valuta locale, una carta prepagata, mobile banking e avvisi SMS, oltre a costi agevolati per alcune operazioni (es. pagamento utenze, ricarica carta, ecc.)

SENIOR: IL VALORE DELLA RELAZIONE CON LA BANCA

I prodotti e servizi dedicati a questa tipologia di clientela tengono in considerazione specifiche esigenze di semplicità e di valorizzazione della relazione con la Banca che si è consolidata nel tempo. L'offerta di Intesa Sanpaolo presenta tre linee di prodotti dedicati: "Carta pensione", "Libretto Pensione per te" e "Conto Facile" che, per i titolari e i relativi cointestatari over 65, prevede, oltre all'offerta valida per tutti i clienti, l'opportunità di adesione gratuita al programma "Salute Senior".

Al 31/12/2015 sono stati sottoscritti: 4.037 Carte pensione, 23.863 Libretti pensione e vi sono oltre 240 mila cointestatari "over 65" di "Conto Facile".

La gamma dedicata ai clienti Senior è completata dal **Conto di Base**, realizzato in adempimento a normative introdotte nel 2012 con finalità di inclusione finanziaria. Il conto è dedicato a clienti con limitate esigenze bancarie e prevede bassi costi di gestione, in particolare per la clientela socialmente svantaggiata.

In virtù delle finalità di questo prodotto, Intesa Sanpaolo ha voluto rendere la propria offerta del Conto di Base ancora più conveniente, garantendo un maggior numero di operazioni gratuite rispetto ai limiti stabiliti dalla normativa.

Al 31 dicembre 2015 si registrano 11.671 Conti di Base, di cui: 1.210 a clientela socialmente svantaggiata; 4.041 a titolari di pensione fino a 18.000 euro annui e 6.420 a clientela che non rientra in queste fasce.

Alla componente di offerta bancaria vera e propria, con servizi che valorizzano la semplicità e la chiarezza e soddisfano il bisogno di protezione, è stata affiancata una componente di offerta extra-bancaria che riguarda la salute, il *welcare* e il tempo libero, comprendendo ad esempio: protezione dagli imprevisti, medici e strutture sanitarie accessibili a condizioni di favore, servizi socio-assistenziali, previdenziali e fiscali a condizioni agevolate o addirittura gratuite, occasioni di acquisto di prodotti e servizi per il tempo libero a prezzi di favore. In uno scenario di aumento della spesa sanitaria che grava sulle famiglie, è stato consolidato il servizio "Riconoscimento Salute Senior", con la possibilità di richiedere, oltre alle visite mediche e odontoiatriche, prestazioni fisioterapiche a condizioni agevolate in oltre 280 strutture convenzionate. È presente inoltre un servizio gratuito di prenotazione telefonica delle prestazioni mediche (visite, esami, ecc.) presso le strutture convenzionate e servizi aggiuntivi a pagamento per il cliente, quali la consegna degli esami a domicilio, la *Second Opinion*, un servizio di consigli medico-farmaceutici, il trasporto in ambulanza o in taxi, la richiesta di un medico generico a domicilio. Nell'anno, più di 53.000 clienti over 65 hanno avuto accesso a questo programma.

Variegata l'offerta delle Banche Estere destinata a questa fascia di clientela.

Conti correnti dedicati ai pensionati sono presenti nell'offerta di **Intesa Sanpaolo Bank Romania** (oltre 3.500 conti), **Alexbank** (oltre 5.000 conti) e **VÚB Banka** (più di 7.700 conti).

La banca croata **Privredna Banka Zagreb** mette a disposizione dei pensionati conti correnti a condizioni agevolate (oltre 174 mila conti per clienti senior/pensionati, di cui circa 7.300 aperti nel 2015) e prestiti dedicati (nel 2015 sono stati erogati circa 4.128.000 euro).

Prodotti specifici sono offerti anche in **Serbia**, con finanziamenti per 43 milioni di euro, in **Bosnia Erzegovina**, dove le erogazioni nel 2015 hanno raggiunto più di 17 milioni di euro e in **Slovenia** con oltre 240.000 euro erogati.

UN PONTE VERSO IL MONDO: LA GESTIONE DELLE RIMESSE

Intesa Sanpaolo nel 2015 ha continuato a dedicare attenzione alla clientela immigrata, oltre 984 mila clienti (+4,4% rispetto al 2014). L'offerta di servizi di money transfer prevede tre servizi complementari fra loro che, per caratteristiche e costi, rendono la gamma completa e competitiva: "**Getmoney to Family**", che permette di inviare denaro nei principali paesi di provenienza dei migranti grazie ad accordi di collaborazione stipulati con banche in loco; "**Express to Family**", per l'invio di denaro sulle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo

presenti in Albania, Egitto, Romania, Serbia e Ucraina e "**Money Transfer Western Union**" che, grazie alla capillare rete di agenti, permette di ricevere denaro in tutto il mondo.

Nel corso del 2015 sono state effettuate quasi 131.000 rimesse per oltre 63 milioni di euro complessivi, in aumento rispetto al 2014.

L'incremento riguarda soprattutto il servizio Western Union, sostenuto da azioni promozionali incentrate sulla riduzione del costo delle rimesse. Tramite questo servizio nel 2015 sono stati effettuati oltre 112.000 trasferimenti per totali 35 milioni di euro (nel 2014, quasi 88 mila transazioni per circa 27 milioni).

Per quanto riguarda gli altri due servizi, quasi 5.800 transazioni per circa 9,2 milioni di euro sono state gestite da Express to Family e più di 13.200 per oltre 19 milioni di euro da Getmoney to Family.

Ad integrazione dell'offerta per l'invio di denaro, è inoltre disponibile la Carta prepagata ricaricabile al portatore **Flash People**, che consente al possessore di effettuare acquisti e prelievi anche all'estero.

IMPRENDITORIA STRANIERA IN ITALIA

Il fenomeno dell'imprenditoria straniera ha assunto negli anni più recenti un ruolo sempre più rilevante nel nostro paese. Secondo i dati di Infocamere, nel 2014 le imprese immigrate erano 476.033, il 9,2% sul totale delle imprese attive in Italia, in ulteriore aumento rispetto al 2011 (7,9%). Non vi è però nessuna evidenza sistematica dell'evoluzione in Italia di queste imprese in termini di crescita del fatturato e della redditività.

Per capire meglio un fenomeno che è destinato ad acquisire nel tempo un'importanza crescente per i territori italiani, la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo ha creato un originale database di circa 216.000 imprese manifatturiere e dei servizi, classificate tenendo conto della nazionalità della proprietà aziendale. È stato così possibile evidenziare la migliore evoluzione del fatturato delle imprese straniere nel triennio 2011-2013, grazie anche a maggiori sacrifici dei margini unitari. Emerge poi un nucleo di medie imprese "vincenti" che sono riuscite a crescere e, al contempo, a rafforzare la propria redditività industriale.

Nel confronto con le imprese italiane si osserva anche un buon posizionamento competitivo delle imprese di immigrati sui mercati internazionali, che, in prospettiva, potrebbe favorirle in termini di crescita. Esse, infatti, mostrano una buona presenza all'estero con attività di export e marchi di proprietà, favorite in questo, molto probabilmente, anche da legami con i loro territori di origine [i].

SOLUZIONI DI MICROREDITO PER FASCE SOCIALI VULNERABILI

La nostra volontà di giocare un ruolo per la crescita sociale delle comunità in cui operiamo si è tradotta in numerosi progetti di microcredito e iniziative volte alla prevenzione dell'usura, che ci hanno visto partner di attori del territorio, Fondazioni azioniste e Onlus locali.

Il Prestito della Speranza

Nel marzo 2015 è stata rinnovata in esclusiva con la Conferenza Episcopale Italiana l'offerta del Prestito della Speranza, che ha l'obiettivo di erogare – attraverso la rete delle Caritas diocesane e con l'accompagnamento assicurato dall'associazione VoBIS-Volontari Bancari per le Iniziative nel Sociale – 100 milioni di finanziamenti garantiti da un fondo CEI di 25 milioni affidato a Banca Prossima. Il nuovo Prestito della Speranza 3.0 non si rivolge soltanto a categorie fragili, ma fissa due focus specifici, oggetto di iniziative dedicate: i progetti di vita e di autoimprenditorialità dei giovani e le imprese start-up. Il Prestito si articola in "Credito sociale", destinato alle famiglie, con importo massimo di 7.500 euro, erogato in 6 rate bimensili di 1.250 euro ciascuna come forma di sostegno al reddito, e "Credito fare impresa", destinato alle microimprese a bassa capitalizzazione o di nuova costituzione, con un prestito erogato in unica soluzione sino a un massimo di 25.000 euro.

A seguito del completo rinnovo dell'accordo con la CEI, oggi Intesa Sanpaolo non solo è la banca leader dell'iniziativa complessiva, che ha intermediato il 46% delle richieste provenienti dagli sportelli diocesani, ma è anche l'unica banca referente per le nuove richieste. Intesa Sanpaolo nel 2015 ha lavorato pratiche per circa 23 milioni di euro deliberando finanziamenti per quasi 10 milioni.

Altre iniziative di rilievo sono quelle che vedono Intesa Sanpaolo partner della Fondazione Lombarda Antiusura e della Fondazione Welfare Ambrosiano.

La Fondazione Lombarda Antiusura dal 1997 opera in difesa delle persone o delle piccole imprese che versano in gravi situazioni finanziarie oppure sono a rischio di usura. La Fondazione, costituita su iniziativa di Cariplo Spa in collaborazione con Fondazione Cariplo e Caritas Ambrosiana, fornisce a titolo gratuito le garanzie necessarie per la copertura del credito concesso. La selezione delle richieste avviene grazie al contributo di esperti, dipendenti o pensionati del Gruppo, che operano come centro di ascolto e accompagnamento nell'individuazione di soluzioni finanziarie atte a risolvere situazioni di criticità. Grazie all'intervento della Fondazione – in garanzia o a copertura degli interessi – dall'inizio dell'attività sono stati 600 i soggetti che hanno potuto accedere ai finanziamenti di Intesa Sanpaolo, pari a circa 9,4 milioni di euro.

La Fondazione Welfare Ambrosiano, ente finanziato dal Comune di Milano a cui partecipa anche la Fondazione Lombarda Antiusura, prevede iniziative di microcredito sia di natura "sociale", per il sostegno al

reddito di famiglie in temporanea difficoltà, sia di natura imprenditoriale, per la creazione di micro e piccola impresa. Il bacino di utenza è essenzialmente l'area milanese. Intesa Sanpaolo è uno dei quattro partner finanziari coinvolti.

Diversi altri progetti sono stati sviluppati in collaborazione con Fondazioni attive nei territori:

- il "Finanziamento a valere sul Fondo Regionale di garanzia per il Microcredito – Regione Piemonte assistito da garanzia FINPIEMONTE" è dedicato alle piccole imprese di nuova costituzione e ai lavoratori autonomi, che hanno sede operativa in Piemonte, per la fase di avvio dell'attività. I finanziamenti sono assistiti da garanzia dell'80% del capitale erogato rilasciata dalla finanziaria regionale;
- l'accordo con la **Fondazione San Patrignano**, che prevede attività di microcredito per l'inserimento dei ragazzi della Comunità di San Patrignano nel mondo del lavoro. Grazie a un fondo di garanzia di 250.000 euro, costituito dalla Fondazione San Patrignano e affidato a Banca Prossima, Intesa Sanpaolo mette a disposizione un massimo di 750.000 euro di finanziamenti a favore degli ospiti della Comunità che, terminato il loro percorso, intendono impegnarsi come neo imprenditori. Il progetto prevede una formazione con il supporto dell'Università Bocconi e un accompagnamento nella prima esperienza imprenditoriale con i 250 "Credit Angels" dell'associazione VoBIS;
- il **Fondo Famiglia Lavoro dell'Arcidiocesi di Milano**, prevede l'attivazione di interventi di microcredito finalizzati al sostegno di attività economiche, attraverso l'azione di Fondazione San Bernardino e sulla base di specifici accordi con le banche aderenti. Gli interventi previsti dal Fondo Famiglia Lavoro prevedono anche una attenzione particolare ai nuclei familiari che abbiano perduto il reddito principale da lavoro dipendente (per licenziamento o messa in mobilità) o autonomo (per chiusura o sospensione dell'attività), ma che mantengano un reddito, sia pure modesto, da parte di almeno uno dei suoi componenti. Fondazione San Bernardino, gestore del fondo di garanzia per conto della Diocesi, provvede a valutare le richieste e ad ammetterle al beneficio della garanzia consentendo alla Banca di erogare finanziamenti a condizioni agevolate.

Anche nelle Banche del Gruppo è alta l'attenzione verso le fasce più deboli.

Alexbank ha sviluppato negli anni diversi prodotti dedicati a soggetti non bancabili per migliorare le condizioni di vita e di lavoro nelle zone più povere del paese. Questo impegno è stato strutturato all'interno di un progetto dedicato – "Bank the Unbanked" – che prevede lo sviluppo e l'integrazione di tre filoni di intervento per questa tipologia di clientela:

- microdeposito, che comprende l'offerta di nuovi prodotti di risparmio con tassi vantaggiosi, una carta di debito dedicata e il dimezzamento delle commissioni su tutti i servizi aggiuntivi (oltre 600 i conti aperti);

- espansione del microbusiness, con una rete di specialisti sul territorio a supporto;
- creazione di una piattaforma di mobile wallet.

È proseguita inoltre l'offerta per sostenere piccoli e piccolissimi imprenditori, portata avanti dal 2008 con diverse filiali dedicate, operanti a stretto contatto con questi soggetti per aiutarli a sviluppare il loro business. Nel complesso le attività di microcredito hanno portato nel 2015 alla concessione di circa 45,6 milioni di euro.

Banka Koper in Slovenia ha portato avanti nel 2015 un'iniziativa di microcredito nell'ambito del "European Progress Microfinance Facility programme", sviluppato in accordo con il Fondo d'Investimento Europeo. Lo scopo del finanziamento è quello di facilitare l'accesso al credito a persone altrimenti "non bancabili" (start-up, giovani auto-imprenditori, imprese sociali, donne imprenditrici ecc.) per combattere l'esclusione sociale. Sono stati erogati finanziamenti per circa 880 mila euro.

TERZO SETTORE E TERRITORIO

Intesa Sanpaolo attribuisce una grande rilevanza al Terzo settore, che rappresenta una parte importante dell'economia e della società italiana. Al servizio di questa clientela opera Banca Prossima che, tramite la sua attività creditizia, crea impatto sociale positivo; il suo credito più abbondante, più mirato e a costo più contenuto ha contribuito a supportare anche nel 2015 il Terzo settore nel suo bilancio entrate-uscite, nella sua creazione di posti di lavoro e nella sua capacità di raggiungere i beneficiari finali. La Banca ha ottenuto in questi anni risultati significativi: a fine 2015 aveva oltre 55 mila clienti, con una raccolta pari a 6,9 miliardi (2,7 quella diretta) e utilizzi per circa 1,6 miliardi. Nel 2015 la società ha realizzato ricavi per 69 milioni (+31,2% rispetto al 2014). Traguardi importanti che dimostrano la capacità di presidiare un segmento che ha un'alta rilevanza sociale, soprattutto nell'attuale contesto di parziale ritiro della Pubblica Amministrazione nell'area del welfare. Nel 2015 è stato concesso nuovo credito a medio lungo termine a supporto delle imprese sociali per circa 200 milioni di euro.

In molte iniziative avviate si è rivelata particolarmente preziosa la collaborazione con VoBIS, Volontari Bancari per le Iniziative Sociali, associazione nazionale senza scopo di lucro di ex bancari che mettono le loro competenze al servizio dei cittadini e delle organizzazioni non profit, svolgendo attività di accompagnamento e tutoraggio dei richiedenti.

Essere vicini alle esigenze del territorio per Banca Prossima si è tradotto anche nella promozione, in partnership con alcune Fondazioni azioniste e soggetti del Terzo settore, di un Manifesto "Fiducia e nuove risorse per il Terzo settore" che mira alla costituzione di una rete di operatori che forniscano fonti finanziarie a costo moderato per supportare gli investimenti del non profit [1].

Per consolidare e rafforzare ulteriormente il ruolo di "banca di riferimento per il Terzo Settore", sono stati realizzati nuovi prodotti, servizi e iniziative e sviluppati accordi commerciali ad esclusivo sostegno delle realtà

del non profit. In particolare si segnalano: "A Scuola con Prossima", gamma di soluzioni finanziarie dedicata alle scuole paritarie dell'infanzia e primarie, gestite da organizzazioni non profit; "Doppia Fiducia", iniziativa rivolta alle organizzazioni che abbiano in bilancio crediti scaduti verso la Pubblica Amministrazione; "Programma di efficienza energetica", in partnership con Fedesco, che permette alle organizzazioni di richiedere un audit energetico preliminare gratuito per individuare gli scenari di interventi di efficientamento possibili presso la propria struttura e realizzarli anche tramite un finanziamento della banca.

Nell'ambito dei servizi non finanziari si ricordano due iniziative "iNProspettiva", promossa in collaborazione con Intesa Sanpaolo Formazione, per la progettazione e l'erogazione di formazione alle organizzazioni clienti della banca, e "NPsupport", per la consulenza alle organizzazioni non profit su temi come l'assistenza legale, contabile, fiscale e amministrativa, le start-up e la valutazione della sostenibilità economica e finanziaria delle iniziative. Nel 2015, sono state realizzate sette tappe di un road show, "Daterzoaprimo tour", che ha consentito a Banca Prossima di incontrare i principali stakeholder locali, i propri clienti e oltre 400 colleghi sul territorio, per promuovere la centralità del Terzo settore e la sua volontà di investire in economie a elevato impatto sociale.

Finanziamenti a tasso agevolato al Terzo settore

Banca Prossima ha dato corso nel tempo a una serie di iniziative destinate a produrre finanziamenti agevolati al Terzo settore, resi sostenibili per la Banca grazie ad alcune modalità di raccolta a tassi contenuti. Il vantaggio per la Banca del minor costo di raccolta è interamente traslato su minori tassi di impiego.

Essenzialmente questo meccanismo si dispiega su tre fronti: l'impiego di finanziamenti della Banca Europea per gli Investimenti (nel 2015 sono stati erogati circa 50 milioni di euro per 20 finanziamenti); la raccolta di fondi sul portale di *crowdfunding* Terzo Valore e l'emissione di obbligazioni "Serie Speciale Banca Prossima".

Terzo Valore [1], è un portale di crowdfunding, ovvero offre l'opportunità a chiunque di fare dei prestiti, dare cioè del denaro a progetti di organizzazioni non profit in modo diretto, senza l'utilizzo di intermediari, e con la restituzione del capitale garantita dalla Banca. Sinora Terzo Valore ha finanziato 70 progetti con credito concesso da sottoscrittori esterni per circa 6 milioni di euro e più di 500.000 euro di donazioni.

Sono state emesse due emissioni obbligazionarie "**Serie Speciale Banca Prossima**", a ottobre 2013 e nel giugno 2014. Le Obbligazioni sono emesse a tassi inferiori a quelli normalmente adottati per titoli aventi le medesime caratteristiche, in termini di tipologia di tasso e di durata. I mezzi complessivamente raccolti sono divenuti crediti per il Terzo Settore: complessivamente circa 45 milioni, ripartiti su 218 progetti di varie tipologie di organizzazioni, principalmente cooperative sociali, associazioni ed enti religiosi. Per sostenere la realizzazione di idee di impresa sociale favorendo, anche attraverso le modalità di autoimpiego, l'accesso al mondo del lavoro di studenti universitari

meritevoli, la Fondazione San Patrignano, in collaborazione con Banca Prossima, ha lanciato il premio Start Up Sociali **“Giovani idee per il social business”**, un concorso di idee riservato agli studenti universitari e a giovani iscritti a un master o a un dottorato di ricerca (che non abbiano superato i 35 anni di età). Il concorso è finalizzato a premiare i migliori tre progetti di impresa sociale, con un finanziamento sino a 25.000 euro concesso da Banca Prossima, garantito da un fondo predisposto nel 2013 dalla Fondazione.

Attraverso questa iniziativa, Fondazione San Patrignano e Banca Prossima intendono dare slancio alla cultura di impresa capace di operare nel sociale, mettendosi al servizio delle persone emarginate o escluse, pur confrontandosi con il mercato per garantire – oltre a trasparenza, responsabilità e attenzione all’ambiente – una reale sostenibilità economica. Nel febbraio 2016 è stata lanciata la 3^a edizione.

Una delle partnership di maggior rilievo con il Terzo settore è quella con il **Consorzio SPIN-Sport Insieme**, soggetto senza fine di lucro nato dalla collaborazione con i principali Enti di Promozione Sportiva a livello nazionale (ACSI, AICS, ASI, CSI, ENDAS, LIBERTAS, PGS, UISP, USACLI) per costruire nuovi impianti sportivi, ristrutturare o adeguare quelli esistenti per promuovere la pratica sportiva in Italia. Il modello di accesso al credito di SPIN è innovativo: l’associazione partecipa al rischio con il proprio capitale (minimo il 20% dell’importo) e

affronta insieme al Consorzio un percorso di studio e analisi del progetto. Banca Prossima è confortata nella sua decisione creditizia dall’asseverazione di SPIN, che approfondisce alcuni aspetti, quali la sostenibilità economico-finanziaria dell’investimento, la congruità dei costi e l’iter autorizzativo necessario, determinanti per il successo del progetto. Nel 2015 sono stati analizzati e valutati 19 progetti per un controvalore di circa 10 mln di euro e ne sono stati finanziati 6 per circa di 2,4 mln.

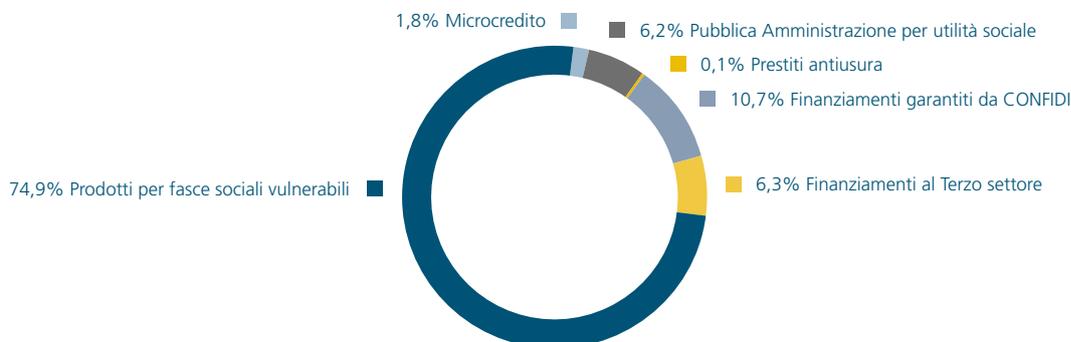
Tra le Banche Estere, **Intesa Sanpaolo Bank Albania** applica condizioni di favore alle ONG con costi dimezzati per l’apertura di un secondo conto corrente e riduzione dei costi relativi al servizio di internet banking.

In Serbia **Banca Intesa Beograd** ha emesso la prima carta di pagamento che prevede una devoluzione di parte delle commissioni dovute alla Banca al Comitato Paraolimpico serbo (Visa Classic Paralympic). È la prima iniziativa di questo tipo nel paese, volta a stabilire un meccanismo stabile e indipendente per garantire l’assistenza di lungo termine agli atleti con disabilità e sviluppare lo sport paraolimpico in Serbia. Nel 2015 Banca Intesa Beograd ha raccolto e donato al Comitato quasi 42 mila euro.

Un’analoga iniziativa è da anni portata avanti da **VÚB Banka** in Slovacchia: grazie all’introduzione di speciali carte di credito e di debito “Good Angel” la Banca versa l’1% dell’ammontare speso dagli utilizzatori a famiglie con bambini nelle quali un componente è ammalato di cancro. Nel 2015 sono stati donati circa 33.200 euro.

INIZIATIVE AD ALTO IMPATTO SOCIALE

Nel corso del 2015 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha erogato nuovi finanziamenti per attività ad alto impatto sociale per più di 3,2 miliardi di euro (6,7% sul totale dei nuovi finanziamenti erogati), contribuendo a creare opportunità imprenditoriali e occupazionali nonché ad aiutare le persone in difficoltà attraverso diverse forme: 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 (consorzi o cooperative per la garanzia collettiva dei crediti); prodotti e servizi destinati ad associazioni ed enti del Terzo settore; prodotti dedicati alle categorie sociali più vulnerabili per favorirne l’inclusione finanziaria.



CRESCERE CON I NOSTRI STAKEHOLDER: CULTURA FINANZIARIA PER SCELTE CONSAPEVOLI

Un impegno che il Gruppo Intesa Sanpaolo sente particolarmente è la diffusione della conoscenza di temi economico-finanziari, per rendere le persone (specialmente le giovani generazioni) più consapevoli delle loro scelte. Numerose le iniziative realizzate mettendo a disposizione, senza finalità commerciali, l'esperienza e la consulenza di colleghi e specialisti.

Per favorire le opportunità di formazione per i giovani, dal 2008 Intesa Sanpaolo promuove insieme all'Osservatorio Permanente Giovani-Editori il progetto "**Cultura finanziaria a scuola: per prepararsi a scegliere**", volto a fornire le conoscenze utili per operare scelte consapevoli per il proprio futuro. Dedicato agli studenti delle scuole di secondo grado, nel 2015 ha coinvolto circa 500.200 studenti e più di 19 mila classi. Nel 2014 è stato lanciato il progetto "**Young Factor**", iniziativa che fino all'anno scolastico 2020/2021 darà vita, grazie al coinvolgimento di Intesa Sanpaolo insieme a Unicredit e a Monte dei Paschi di Siena, a una serie di iniziative per favorire un più alto livello di alfabetizzazione economico-finanziaria degli studenti italiani.

MUSEO DEL RISPARMIO

Aperto nel 2012 a Torino su iniziativa di Intesa Sanpaolo, il Museo del Risparmio, primo museo multimediale e interattivo dedicato ai temi dell'economia, ha l'obiettivo di aiutare la comunità a riflettere sul risparmio e ad acquisire i concetti base per muoversi nel campo degli investimenti.

Nel 2013 ha fondato, in collaborazione con Museum of Global Finance di Beijing, Museum of American Finance di New York e Global Financial Literacy Excellence Center di Washington, l'International Federation of Finance Museums. In occasione dell'Assemblea Annuale 2015, che ha riunito Musei provenienti da 15 Paesi, la presidenza della Federazione è stata assunta dal direttore del Museo del Risparmio in coordinamento con il fondatore cinese dell'IFFM.

In questi anni l'attività si è indirizzata principalmente verso i giovani, per accrescere la loro consapevolezza sul tema e dare una base di conoscenze indispensabile per la loro vita futura. Nel 2015 Expo Milano ha fornito l'occasione per parlare di risparmio non solo da un punto di vista finanziario, ma anche di risorse e il Museo ha così realizzato una serie di iniziative per far riflettere sullo spreco di cibo, sul suo impatto in termini di costi e sulle modalità per contrastarlo.

Grazie allo sviluppo e al consolidamento di una efficace collaborazione con gli enti che – a livello nazionale e internazionale – operano nel settore dell'educazione finanziaria, sono state realizzate in partnership diverse iniziative per bambini e studenti. Numerosi sono stati anche i progetti portati avanti con le scuole, sia per gli alunni con laboratori dedicati che per i docenti della

scuola secondaria, per i quali, in collaborazione con Assonebb (Associazione Nazionale per l'Enciclopedia della Banca e della Borsa), si è dato avvio alla creazione di una serie di 10 web seminar su temi di educazione finanziaria. Nell'ambito del Salone Internazionale del Libro di Torino, in collaborazione con la Sede cittadina della Banca d'Italia, sono state organizzate iniziative congiunte rivolte agli studenti.

Nel corso dell'anno numerosi sono stati gli eventi che il Museo ha realizzato o ai quali ha partecipato per alzare l'attenzione su questo tema.

Si è lavorato molto, infine, per monitorare l'efficacia dell'educazione finanziaria nei confronti dei giovani e condividere buone pratiche in materia: il Museo ha aderito, in qualità di partner, al progetto di monitoraggio delle iniziative di educazione finanziaria in Italia, progetto coordinato da Fondazione Rosselli, in collaborazione con Banca d'Italia, Consob, Covip, Ivass e Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio; ha contribuito alla realizzazione di un esperimento per la valutazione dell'efficacia delle attività laboratoriali destinate agli adolescenti, svolto in collaborazione con Isbank Museum di Istanbul e Museo Interactivo de Economía (MIDE) di Città del Messico; è stato coinvolto nel progetto FIN-KIT "Financial Literacy: a Key Tool to Improve People's Life Cycle", co-finanziato dalla Commissione Europea e coordinato dal CeRP – Collegio Carlo Alberto, che mira a condividere buone pratiche nell'ambito dell'educazione finanziaria e a ideare nuovi strumenti didattici e di divulgazione. È stata inoltre avviata una collaborazione con Università di rilievo nazionale su tecniche di monitoraggio volte a misurare l'efficacia delle attività didattiche svolte dal Museo stesso. Informazioni più di dettaglio sul sito Internet [1].

ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

In collaborazione con le Associazioni dei Consumatori è stato avviato dal 2011, con un orizzonte di lungo periodo, il progetto "**Mettere in comune le competenze**", allo scopo di migliorare la conoscenza reciproca e la capacità di collaborazione a vantaggio di clienti e consumatori. Il progetto si articola in quattro settori di attività: la formazione dei quadri delle Associazioni dei Consumatori; lo sviluppo di un progetto formativo rivolto a tutti dipendenti di Intesa Sanpaolo; iniziative di formazione e informazione diffuse sul territorio e rivolte alle strutture locali delle Associazioni; incontri tra i top manager del Gruppo Intesa Sanpaolo e i quadri direttivi delle Associazioni per mettere in comune competenze e proposte nelle principali aree di attività. Il 2015 è stato caratterizzato dalla programmazione delle attività in piano e dalla reciproca volontà di implementare il progetto attraverso un brainstorming congiunto sulle possibilità di cambiamento nei rapporti tra Banca ed Associazioni. Per il 2016 è previsto un ciclo di seminari sui temi assicurativi e previdenziali e il coinvolgimento della Lombardia nel progetto di formazione territoriale.

Capitale sociale e relazionale



Questo capitale include il valore delle relazioni con gli stakeholder chiave, la fiducia che Intesa Sanpaolo ha saputo sviluppare e che intende tutelare valorizzando la propria immagine e reputazione.

SOMMARIO

La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	pag. 82
Integrità e rigore nella condotta aziendale	pag. 85
Offerta di un servizio di valore alla clientela	pag. 88
Qualità della vita in azienda	pag. 95
Relazioni con la catena di fornitura	pag. 100
Relazioni con la comunità	pag. 103

RISORSE

Clianti: 19,3 ml
 Collaboratori: 87.642*
 Investimenti per il Sistema di Welfare Aziendale: 5% del costo complessivo del lavoro
 Fornitori in Italia: 40.195
 Imposte dirette e indirette: circa 2,5 mld

RISULTATI PER IL BUSINESS

Indice sintetico di servizio al cliente**:

- Il 79% delle filiali Retail ha raggiunto l'obiettivo
- Il 98% delle filiali Personal ha raggiunto l'obiettivo
- L'84% delle filiali Imprese ha raggiunto l'obiettivo

Anzianità media di rapporto (15 anni in Italia e 9,4 all'estero)

Tasso turn-over (-1,36)
 Progetto lavoro flessibile: miglioramento della qualità del lavoro

N. collaboratori che hanno fruito di formazione anti corruzione 38.806
 % collaboratori formati sulle norme anti-corruzione: 44,3%
 Frodi: blocco di transazioni fraudolente per oltre 7,1 mln di euro

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Indice sintetico di customer satisfaction:

- Il 66% delle filiali Retail ha raggiunto l'obiettivo (INS 36)
- Il 44% delle filiali Personal ha raggiunto l'obiettivo (INS 50)
- Il 65% delle filiali Imprese ha raggiunto l'obiettivo (INS medio 19)

Miglioramento della customer experience nel contatto con la Banca

Tenuta occupazionale : 1.630 persone riassorbite nel piano di riconversione professionale
 Progetto Lavoro Flessibile: miglioramento della qualità della vita, oltre 3.000 aderenti
 Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario stimati 137 mln € ad oltre 200.000 persone

Acquisti e investimenti per 2,7 mld
 Sostegno alle fasce sociali fragili, alla cultura e allo sport: contributi alla comunità: 56,7 mln
 Operatività del cliente in piena sicurezza sui canali on-line
 Riduzione dei costi sociali derivanti da attività improntate a corruzione

*Perimetro Rapporto di Sostenibilità

**L'obiettivo nella famiglia "Servizio al cliente" non è stato indicato in quanto i singoli KPI all'interno della famiglia hanno un obiettivo, mentre la famiglia espone solo la media aritmetica dei KPI sottostanti.

LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER: COINVOLGIMENTO E ASCOLTO

Per identificare ambiti di interesse ed aspettative degli stakeholder, il Gruppo ha sviluppato da anni un percorso di stakeholder engagement strutturato che coinvolge attivamente tutte le Strutture della Banca che gestiscono la relazione con i portatori di interesse. Sono infatti state consolidate sinergie che consentono di definire ambiti di collaborazione per identificare attività di ascolto e dialogo che possano portare risultati di interesse per tutti. Tali risultati rappresentano le istanze e le aspettative degli stakeholder e contribuiscono alla definizione degli obiettivi di miglioramento di ciascuna struttura, in linea con le strategie del Piano di Impresa¹.

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

La mappa degli stakeholder rappresenta l'universo relazionale della Banca e i risultati delle attività di coinvolgimento del 2015 sono presentate in sintesi per dare evidenza delle tematiche emerse con maggior urgenza in un'ottica di analisi di materialità.



1. Per un approfondimento sui risultati delle attività di engagement si veda la Pubblicazione "Stakeholder Engagement e Obiettivi di miglioramento. I risultati delle iniziative di dialogo con i nostri stakeholder 2015".

INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO E LE TEMATICHE TRATTATE

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 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità e Innovazione del servizio al cliente: qualità dei prodotti e della relazione con la clientela e multicanalità Responsabilità di prodotto: trasparenza e correttezza nella comunicazione commerciale Valorizzazione dei collaboratori e Formazione e sviluppo professionale Qualità della vita in azienda: welfare e work-life balance
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 Iniziativa 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 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della capacità competitiva delle imprese in termini di supporto della Banca sui temi di innovazione e internazionalizzazione delle imprese Agevolazione delle imprese nell'accesso ai canali di finanziamento Sostegno a progetti imprenditoriali strategici Sostegno alla green economy Qualità e Innovazione del servizio al cliente: qualità dei prodotti e della relazione con la clientela e multicanalità
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. 	<ul style="list-style-type: none"> Tematiche sociali ed ambientali importanti per il Gruppo e di interesse per tutti gli stakeholder
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 (vedi "Attività di Stakeholder engagement 2015" sul sito Internet [\[i\]](#) per un dettaglio sui risultati emersi).

SINTESI DELLE ISTANZE EMERSE NEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le istanze emerse dal coinvolgimento sono state qui di seguito portate a sintesi in maniera trasversale, i diversi stakeholder coinvolti hanno dato spunti su alcuni dei sette temi individuati come "material".

Tutela della solidità e redditività del Gruppo

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, soprattutto in relazione all'introduzione della Direttiva Europea BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive) prevista in Italia da novembre 2015 che regola la gestione delle crisi bancarie, limitando la possibilità di interventi pubblici da parte dello Stato.

In questo contesto, Intesa Sanpaolo viene percepita come solida, affidabile e in grado di affrontare le sfide del futuro. È stato, inoltre, particolarmente apprezzato da E.di.va. l'investimento realizzato da Intesa Sanpaolo per l'introduzione di 300 specialisti nella gestione proattiva del credito.

Gestione dei rischi d'impresa

Gli analisti SRI hanno focalizzato l'attenzione sulla gestione dei rischi, in particolare dei rischi reputazionali valutando positivamente il sistema di controllo del Codice Etico che garantisce una verifica continua e sistematica della sua attuazione.

In un contesto che si evolve sempre di più verso la digitalizzazione e dematerializzazione delle informazioni, un altro tema di particolare interesse, soprattutto per gli investitori SRI, nell'ambito della gestione dei rischi d'impresa è la gestione e controllo dei rischi informatici e il tema della sicurezza dei dati.

Integrità e rigore nella condotta aziendale

In termini di integrità e rigore nella condotta aziendale è particolarmente apprezzato dagli stakeholder, soprattutto investitori, l'impegno di Intesa Sanpaolo nella gestione e prevenzione del rischio di corruzione e nella promozione della libera concorrenza. Nell'era della virtualizzazione dei servizi, gli investitori SRI e i clienti considerano fondamentale il tema della tutela della privacy su cui si richiede maggior comunicazione da parte del Gruppo.

Sviluppo, gestione e valorizzazione delle persone

La formazione viene percepita come uno degli ambiti cardine delle politiche di sviluppo e valorizzazione dei collaboratori. In tale ambito, è emersa la richiesta che venga rafforzata la formazione specialistica (di prodotto) e legata al ruolo.

I collaboratori percepiscono un sempre maggiore impegno di Intesa Sanpaolo nella valorizzazione del talento femminile e nell'impegno in azioni di inclusione rivolte alle persone con disabilità. Permane, invece, il tema della valorizzazione intergenerazionale (collaboratori junior-senior) come ambito su cui si richiede maggior proattività da parte del Gruppo.

Visti i recenti accordi sindacali sottoscritti dal Gruppo, il welfare è considerato un punto di forza, soprattutto per ciò che riguarda le politiche a supporto del benessere dei collaboratori e delle loro famiglie, salute e previdenza, mobilità e work-life balance.

Offerta di un servizio di valore alla clientela

Ad un anno dall'implementazione del nuovo modello di servizio di Banca dei Territori la focalizzazione del servizio in «territori commerciali» (Personal, Retail ed Imprese) è considerata dai clienti un valore aggiunto che permette di rispondere in modo più specifico alle esigenze della clientela.

Aspetti particolarmente apprezzati dalla clientela sono stati l'evoluzione verso una modalità sempre più consulenziale nell'approccio relazionale con il cliente e l'impegno del Gruppo nell'innovazione che viene percepito soprattutto grazie alla crescente multicanalità integrata del servizio.

In tema di innovazione, la virtualizzazione dei servizi viene apprezzata dalla parte di clientela più giovane e maggiormente abituata all'utilizzo delle nuove tecnologie. La clientela più anziana invece fatica ad avvicinarsi ai nuovi strumenti, anche se supportati.

Accesso al credito e gestione dei risparmi

In un contesto in cui le difficoltà nella ripresa economica permangono, gli stakeholder più vulnerabili quali gli anziani, i giovani e gli immigrati richiedono maggiori possibilità di accesso ai servizi finanziari e prodotti più tarati sulle specifiche caratteristiche.

Gli anziani che hanno una maggior propensione al risparmio si aspettano uno sviluppo crescente di prodotti per l'investimento a protezione del capitale per sostenere i progetti della famiglia, affrontare la futura pensione e investire la liquidazione. In tal senso, è stata particolarmente apprezzata da questa tipologia di clientela la focalizzazione del servizio che permette una maggior consulenza "mirata" sugli investimenti (anche a lungo termine).

Per quanto riguarda le start-up, giovani e/o imprenditori con un elevato tasso di "innovazione", le principali difficoltà riscontrate nella realizzazione della propria idea imprenditoriale sono legate alla difficoltà nell'accesso a

prodotti e servizi legati al credito (finanziamenti agevolati, bandi per l'elargizione di fondi, ecc.) e nella continuità di network con gli investitori (sviluppo di canali ad hoc) nell'ambito della Intesa Sanpaolo Start-Up Initiative.

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

Climate Change

Gli investitori SRI hanno particolarmente apprezzato le performance 2015 di riduzione degli impatti ambientali diretti legati alla politica e ai sistemi di gestione ambientale del Gruppo.

Le imprese clienti e gli investitori SRI richiedono che venga data maggior considerazione alla gestione dei rischi socio-ambientali nella valutazione del merito creditizio insieme ai requisiti di patrimonialità, di redditività e di solidità finanziaria nelle politiche di investimento.

Infine, l'Associazione E.di.va. chiede che Intesa Sanpaolo aumenti il suo impegno nel campo della Finanza "green" facendosi promotrice di investimenti ad impatto e accompagnando i risparmiatori con nuovi strumenti finanziari orientati al supporto dell'economia reale del paese.

INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta un approccio che riconosce il rilievo strategico dell'attività volta a garantire l'osservanza delle normative e dei codici di condotta interni ed esterni, nella convinzione che il rispetto delle regole e la correttezza negli affari costituiscano elementi fondamentali nello svolgimento dell'attività bancaria, che per sua natura è fondata sulla fiducia. Riconosciamo, inoltre, di avere una responsabilità specifica nella lotta alla corruzione, al riciclaggio di denaro e alla criminalità finanziaria per evitare che il sistema bancario possa essere utilizzato per perseguire scopi illegali.

Adottiamo il Codice Etico e il Codice di Comportamento che prevedono standard elevati per tutto il personale. A presidio dei vari ambiti normativi sono previste procedure la cui applicazione è verificata attraverso valutazioni di risk-assessment e un sistema di controlli interni in cui il rispetto delle regole viene perseguito attraverso l'operare sinergico di tutte le componenti aziendali.

PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La Banca si è dotata, nel tempo, di rigorose procedure interne per la prevenzione del rischio di commissione di reati di corruzione e di concussione. Oltre a quanto specificamente previsto dal Codice Etico, dal Codice di Comportamento Interno di Gruppo e dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti, esiste un articolato corpo normativo interno – che tutto il personale è tenuto conoscere e rispettare – il quale regola nel dettaglio i processi aziendali potenzialmente strumentali alla commissione di tale tipologia di reati. Le funzioni di Compliance, di Audit e di controllo interno assicurano la costante coerenza fra i principi di controllo e di comportamento enunciati dal Modello 231 in tema di corruzione e la normativa interna tempo per tempo in vigore, garantendo inoltre l'osservanza della stessa.

L'attenzione richiesta alla prevenzione dei rischi legati alla corruzione è molto elevata in tutte le società del Gruppo, sia quelle italiane sia presso le Banche Estere, in particolare quelle che operano in Paesi in cui vigono specifiche leggi di Stato "anti corruzione". Nei Paesi che non prevedono tali norme le Società controllate sono comunque tenute a recepire i principi guida della Capogruppo e a effettuare attività di controllo sugli ambiti a maggiore rischio. A completamento e ulteriore rafforzamento dei presidi in materia di prevenzione della corruzione già in essere nell'ambito del Modello 231/2001 e dei presidi antiriciclaggio, nel 2016 è stato avviato uno specifico "Progetto Anticorruzione".

A fine 2015 è stato emanato un documento normativo che rende operativo un "sistema di segnalazione da parte del Personale di atti o fatti che possano costituire violazioni delle norme disciplinanti l'attività bancaria (c.d. wistleblowing)". La Direzione Internal Auditing è il soggetto individuato come incaricato di valutare e gestire le segnalazioni.

Nel secondo semestre 2015, a testimonianza della costante attenzione del Gruppo alle attività di prevenzione e formazione in materia, è stato messo a disposizione dei dipendenti un corso e-learning focalizzato sulla cultura del rischio e dei controlli.

Infine, nel corso del 2015 è stato adeguato il Modello 231/2001 a seguito dell'introduzione nell'ordinamento giuridico italiano del nuovo reato di "autoriciclaggio" che è stato incluso nel perimetro dei reati "presupposto" la cui commissione da parte di un dipendente comporta la responsabilità amministrativa anche per la società di appartenenza.

PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO

Il sistema di governo del Gruppo per il contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo è basato su Linee Guida che costituiscono un quadro di riferimento sistematico e funzionale, improntato al principio di collaborazione attiva da parte del Gruppo nella prevenzione di tali attività illecite. Sono predisposti e attivi specifici e appropriati processi e procedure in materia di obblighi di adeguata verifica della clientela, di segnalazione delle operazioni sospette, di registrazione dei rapporti e delle operazioni, di conservazione dei documenti, di valutazione e gestione del rischio, di controllo interno e di garanzia di osservanza di tutte le disposizioni pertinenti per prevenire e impedire la realizzazione di operazioni connesse al riciclaggio o al finanziamento del terrorismo. L'approccio globale al rischio di riciclaggio a livello di Gruppo, che sta alla base della

valutazione e alla successiva mitigazione dello stesso, comporta l'adozione da parte della capogruppo di standard e principi generali per l'identificazione e la conoscenza della clientela, i quali devono essere declinati e implementati presso le singole realtà in modo proporzionale rispetto alle caratteristiche e alla complessità dell'attività svolta, alle dimensioni e all'articolazione organizzativa. Pertanto, fermo il rispetto di specifici adempimenti dei paesi ospitanti, le singole realtà del Gruppo (le succursali e le filiazioni) devono rispettare gli standard fissati, assicurando la condivisione delle informazioni a livello consolidato, con l'unico limite degli eventuali vincoli di privacy e di segreto bancario esistenti a livello locale.

Inoltre, sono da tempo attive procedure che consentono di effettuare controlli automatici sull'anagrafe del Gruppo e sulle transazioni al fine di mitigare il rischio di avere tra i propri clienti persone o identità iscritte nelle liste di soggetti (black list) sottoposti a restrizioni o congelamento dei propri beni. Infine il Gruppo ha previsto politiche di carattere generale e complessivo più ampie, che vanno oltre il rispetto delle norme, prevedendo valutazioni di maggior diligenza sotto il profilo creditizio e reputazionale che consentono di evitare il coinvolgimento del Gruppo, a qualunque titolo, in operazioni con controparti o paesi destinatari di provvedimenti di embargo, anche quando la transazione rientrerebbe tra quelle ammesse dai provvedimenti restrittivi emessi dalle autorità internazionali.

Formazione specialistica per prevenire la Corruzione e il Riciclaggio nel 2015

	Italia	Estero	Gruppo
Num.collaboratori formati	31.234	7.572	38.806
Ore di formazione	128.170	29.829	157.999
% collaboratori formati	48,6	32,3	44,3

RISPETTO DELLE NORMATIVE FISCALI E IL CONTRIBUTO FISCALE DI INTESA SANPAOLO

Il Gruppo Intesa Sanpaolo rispetta la normativa fiscale in quanto dovere di cittadinanza e nella convinzione che questo sia un contributo fondamentale verso la comunità in cui opera. L'impatto positivo di Intesa Sanpaolo in questo senso è ribadito dalla previsione resa pubblica con il Piano d'Impresa di un contributo complessivo dal

2014 al 2017 di circa 10 miliardi, importo paragonabile a una legge di stabilità.

Nel corso del 2015 Il Gruppo, oltre a imposte indirette per circa 919 milioni, ha rilevato imposte dirette di competenza dell'esercizio per 1.594 milioni, per la massima parte in Italia, dove sono stati realizzati la maggior parte dei proventi operativi netti, come risulta dalla tabella che segue.

	Italia	Europa	Resto del mondo
Contributo fiscale	1.245	300	49
Proventi operativi netti	13.311	2.909	929

Intesa Sanpaolo ha implementato apposite regole interne volte a rafforzare l'impegno per il contrasto alle attività nei paradisi fiscali, prevedendo l'introduzione di presidi specifici in fase di ingresso del Gruppo in nuovi mercati, prevedendo la valutazione del rischio fiscale connesso all'operatività in giurisdizioni poco trasparenti e/o attraverso strutture societarie particolarmente complesse e carenti in termini di trasparenza negli assetti proprietari. Sono state definite nuove regole di gestione e monitoraggio dei rischi fiscali connessi alle operazioni della clientela radicata in Italia. È stato creato l'ufficio Controlli Fiscali preposto anche al monitoraggio e all'assurance dei processi fiscali.

TUTELA DELLA PRIVACY

La funzione di Tutela Aziendale – Privacy opera affinché la raccolta e il trattamento dei dati personali avvengano nel rispetto delle disposizioni di legge e dei principi espressi nel Codice Etico. Tutto il personale del Gruppo è coinvolto in attività formative e di aggiornamento sul tema, sia attraverso iniziative a carattere obbligatorio da fruire online sia con incontri in aula ed attività focalizzate su competenze specifiche.

Nel corso del 2015 sono state aggiornate le informative e le privacy policy presenti sui siti Internet del Gruppo a fronte delle prescrizioni contenute nel provvedimento specifico entrato in vigore nel mese di giugno riferito all'uso dei cosiddetti *cookies* informatici durante la navigazione. Ogni interessato può trovare, sui siti delle società del Gruppo le formule di informativa breve sui *cookies* e prestare o meno il proprio consenso al loro uso, ove necessario.

Nello stesso periodo l'Autorità Garante della protezione dei dati personali ha presentato 6 richieste/segnalazioni nei confronti di società appartenenti al Gruppo bancario: sono stati forniti tutti i necessari riscontri.

Nel corso del 2016 saranno ulteriormente rafforzate le attività di verifica e controllo concernenti il monitoraggio, alcuni approfondimenti specifici sulle verifiche condotte e controlli relativi alle attività degli amministratori di sistema e di attività svolte presso le strutture di sede centrale.

TUTELA DELLA LIBERA CONCORRENZA

La Direzione International and Regulatory Affairs è costantemente impegnata nella gestione delle relazioni con istituzioni e organismi, nel presidio della normativa esistente e in un'attenta attività di advocacy sulle eventuali proposte di legge che possano incidere sulle attività del Gruppo e dei suoi stakeholder a livello nazionale, europeo e internazionale in un'ottica sia di contenimento del rischio legale, economico e reputazionale sia di valorizzazione di nuove opportunità.

La Direzione presidia e promuove costantemente la libera concorrenza, operando per assicurare che regole e procedure internazionali, comunitarie e nazionali in materia di concorrenza, siano effettivamente applicate e rispettate. Inoltre è impegnata a diffondere la cultura di compliance alla normativa antitrust a tutti i livelli di Gruppo e presso interlocutori terzi, partner commerciali, fornitori e clienti.

In un'ottica di rafforzamento ulteriore del presidio, è stata avviata una parziale revisione della Policy di Compliance alla Normativa Antitrust Comunitaria – adottata nel 2009 – per cogliere alcune innovazioni normative e nuovi orientamenti legislativi e giurisprudenziali che hanno interessato la promozione ed il riconoscimento da parte delle Autorità di vigilanza dei programmi di compliance antitrust, la disciplina delle concentrazioni, la corporate governance, gli aiuti di stato e le pratiche commerciali scorrette.

Così facendo è stato ampliato il presidio della compliance non solo in riferimento alle declinazioni più classiche della disciplina antitrust (concentrazioni, abusi di posizione dominante e intese), ma anche per quanto attiene alla normativa comunitaria sugli aiuti di stato e alle recenti norme italiane a sostegno della competitività del sistema Italia. La scelta di adottare un vero e proprio Programma di Compliance Antitrust, che va oltre le norme, comporta l'assunzione di standard di comportamento più elevati a garanzia del rispetto dei quali è proseguita l'attività di informazione e formazione di interlocutori interni ed esterni, nella convinzione che benefici per tutti derivino dalla tutela e dal rafforzamento della concorrenza.

Relativamente ai procedimenti antitrust che vedono coinvolte società del Gruppo, in Italia si è concluso il procedimento che vedeva coinvolte MasterCard e alcune banche licenziate (tra cui Intesa Sanpaolo) per una presunta intesa restrittiva della concorrenza nel settore dei pagamenti con carte di credito. Il Consiglio di Stato, pronunciandosi sul merito, ha annullato definitivamente il Provvedimento con cui l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) aveva sanzionato nel novembre 2010 MasterCard e le sue licenziate italiane, acclarando così la correttezza dell'operatività di Intesa Sanpaolo nei confronti di MasterCard. Allo stato attuale risultano pendenti di fronte alle competenti Autorità due procedimenti in Ungheria.

PREVENZIONE DELLE FRODI

BLOCCO DI TRANSAZIONI FRAUDOLENTE PER OLTRE 7,1 MLN

Intesa Sanpaolo ha attivato per le Banche italiane del Gruppo e per alcune delle Banche Estere un sistema anti-frode che in tempo reale analizza tutte le operazioni effettuate tramite Internet Banking e ne rileva quelle ritenute dubbie. Le operazioni così allertate vengono centralmente verificate da un nucleo specializzato. Le disposizioni sospette sono tempestivamente verificate per accertarne la veridicità e correttezza con il contatto diretto del cliente e – quando possibile – quelle non riconosciute e non ancora definitive vengono revocate. Laddove il cliente non sia rintracciabile telefonicamente, viene avvisata immediatamente la filiale di riferimento per trovare altre modalità di contatto. In presenza di truffe o tentativi di frode accertati, al cliente viene inoltre fornita assistenza per effettuare denuncia presso le auto-

rità competenti. A tutti i clienti vengono segnalate regole comportamentali per il corretto utilizzo degli strumenti on-line operando in piena sicurezza (es. aggiornamento antivirus, riconoscimento delle email di phishing, corretto uso dei propri codici personali, ecc.). È stata avviata con Banca dei Territori un'iniziativa volta a definire una serie di azioni atte a informare la clientela sui rischi presenti in ambito e-banking, in particolare per quanto attiene alle mail di phishing e sono state attivate comunicazioni specifiche via e-mail ai clienti. Il monitoraggio costante delle frodi ha consentito il blocco di transazioni fraudolente per oltre 4,6 milioni di euro per i clienti privati e per oltre 2,5 milioni di euro per i clienti imprese.

Nell'arco del 2015 poi, è stato avviato il CERT del Gruppo Intesa Sanpaolo (Computer Emergency Response Team) con l'obiettivo di diventare l'interfaccia operativa per gli eventi critici di tipo cyber nei confronti degli stakeholder esterni, permettendo di ottimizzare modalità, competenze, investimenti, tempi di reazione nonché garantendo la comunicazione obbligatoria con gli interlocutori previsti dalle disposizioni di legge o di settore.

Il CERT di Gruppo è oggi attivo su diversi fronti quali collaborazione con le forze di Polizia Postale, servizi di *Cyber Threat Intelligence* (FS-ISAC, Abi-Lab, Bit-Sight, Recorded Future), servizi di infosharing interna (banche e società del Gruppo) ed esterna (CERT nazionale, costituendo CERT di settore, altri CERT) e segnalazioni alle autorità di vigilanza in caso di gravi incidenti di sicurezza informatica.

Nel corso dell'anno sono state poi rilasciate delle nuove soluzioni di sicurezza a valore aggiunto per i clienti relativamente ai servizi di firma digitale, conservazione sostitutiva e posta elettronica certificata (PEC). Si segnala l'avvio delle attività di analisi sull'iniziativa di gestione dell'identità digitale del cittadino ricompresa nell'agenda digitale del governo (SPID) e quelle sulle cryptovalute.

Come negli scorsi anni è proseguito infine l'impegno della Banca per ottenere e mantenere le certificazioni di terze parti delle proprie attività di sicurezza a garanzia della qualità e dell'adeguato presidio dei servizi erogati [1].

CONTENZIOSO

Quanto al contenzioso legale, al 31 dicembre risultavano pendenti complessivamente 18.000 vertenze per un ammontare complessivo di 7.916 milioni. La Capogruppo e le banche rete presentano contenziosi per un ammontare complessivo di 6.319 milioni. Più in dettaglio, si tratta di vertenze per:

- revocatorie fallimentari (382 milioni);
- risarcitorie in ambito concorsuale (544 milioni);
- riguardanti servizi di investimento (291 milioni);
- interessi ultralegali e altre condizioni (820 milioni);
- contestazioni su prodotti bancari (227 milioni);
- contestazioni su posizioni creditizie (1.361 milioni);

- procedure penali e irregolarità operative (113 milioni);
 - posizioni creditizie cedute (548 milioni);
 - altre vertenze civili ed amministrative (2.033 milioni).
- Vi sono anche le cause di lavoro, per le quali spesso nel ricorso non è quantificata la somma richiesta a titolo di retribuzione/risarcimento danni.

Altre vertenze per un importo complessivo di 1.192 milioni sono relative alle altre partecipate italiane e a quelle estere per un importo di 405 milioni.

I temi a maggiore rilevanza sociale sono i seguenti:

- anatocismo;
- servizi di investimento;
- class action di Altroconsumo

In relazione al rispetto delle normative ambientali, per danni causati all'ambiente a seguito dell'operatività della banca negli ultimi tre anni non sono state irrogate sanzioni superiori ai 3.000 euro. Anche per ciò che riguarda il rispetto della normativa in tema di salute e sicurezza non sono emerse segnalazioni o sanzioni significative.

Per dettagli sul contenzioso nel 2015 e la puntuale descrizione delle più rilevanti vertenze civilistiche e fiscali si rimanda al Bilancio Consolidato (pagg. 379-386) [1].

OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

Soddisfare al meglio i nuovi bisogni della clientela, offrire un'esperienza migliore e allineata con quanto sperimentato in altre aree di consumo, costruire una relazione solida e duratura attraverso un accresciuto livello di competenze e una consulenza di qualità sono gli elementi distintivi della strategia di Intesa Sanpaolo per essere banca di riferimento e partner commerciale privilegiato della clientela attuale e potenziale.

Grazie a questo approccio, Intesa Sanpaolo ha ottenuto nel 2015 alcune certificazioni di eccellenza da parte dell'Istituto tedesco "Qualità Finanza", leader europeo nelle indagini di mercato in ambito qualitativo. Al Gruppo sono stati riconosciuti i Sigilli di Qualità come "Ottima banca con filiali", "Ottimo" online banking e "Top" nel rapporto qualità-prezzo. Intesa Sanpaolo ha inoltre vinto il "Primo posto oro" come migliore banca in Italia a offrire il servizio di consulenza finanziaria nell'ambito dell'indagine "Migliori in Italia – Campioni del servizio".

VICINANZA AL CLIENTE ATTRAVERSO TUTTI I CANALI DI RELAZIONE

Il modello di servizio adottato è focalizzato sulla specializzazione al servizio delle diverse tipologie di clientela, dai privati alle PMI e alle grandi imprese per le quali la figura di riferimento rimane quella dei gestori della relazione che hanno il coordinamento complessivo dell'offerta e che si sono specializzati per settore e per sotto filiere, offrendo servizi di consulenza specifici. L'estensione della multicanalità garantisce vicinanza e un servizio di qualità offrendo la possibilità di interagire con la Banca attraverso il canale preferito e nel momento desiderato.

Nel corso del 2015, il progetto "Multicanalità Integrata"

ha visto l'introduzione di molte soluzioni innovative che permettono un utilizzo più semplice e immediato di tutte le funzionalità esistenti. Sono stati proposti, inoltre, nuovi servizi che consentiranno ai clienti di replicare on-line quasi tutta l'operatività attuabile in filiale e soluzioni di pagamento più adatte alle loro esigenze e comodità (vedi capitolo "Banca Multicanale" pag. 117).

INSIEME PER LA CRESCITA

Intesa Sanpaolo ha voluto agire efficacemente sui comportamenti commerciali attraverso il programma "Insieme per la Crescita" che prevede interventi di cambiamento manageriale e nuove modalità di coinvolgimento dei dipendenti. L'idea è quella di migliorare, attraverso una maggiore attenzione ai comportamenti, le performance della Rete aumentando la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti, generando così un cambiamento pervasivo e permanente. Nel corso del 2015 il programma è stato esteso a tutta la Rete, coinvolgendo oltre 38.000 colleghi in circa 4.300 filiali.

Tra i comportamenti irrinunciabili a seconda delle diver-

se tipologie di clientela, l'assistenza al cliente nella fase di ingresso in filiale, l'attività di consulenza a 360° e, per le imprese, la definizione di nuovi ruoli e di strumenti a supporto del metodo commerciale per rafforzare le competenze creditizie e rendere più efficaci le azioni commerciali sui clienti. Insieme per la Crescita misura i propri risultati in termini di soddisfazione per il cliente (customer satisfaction: livello medio di soddisfazione dei clienti pari a 43/100), e soddisfazione per il dipendente (barometro di filiale: voto sintetico di barometro 7,3 con più di 100.000 questionari raccolti in un anno). Un'intensa attività di comunicazione online stimola quotidianamente la community dei dipendenti della banca a riflettere sui temi del cambiamento, sui processi commerciali e sull'innovazione digitale attraverso notizie, test, corsi di formazione e confronto diretto. Ogni utente della community è una fonte di contenuto che viene raccolto e portato a sistema attraverso i feedback degli altri utenti. Oltre 600 colleghi sono stati coinvolti in attività formative quale riconoscimento per l'impegno profuso nell'applicazione del programma. Ulteriori approfondimenti nel capitolo "Capitale Umano", pag. 107.

IL NUOVO MODELLO DI FILIALE

Dopo la rivoluzione degli orari, è iniziata la rivoluzione degli spazi: cambia il luogo fisico in cui incontrare il cliente, la filiale diventa aperta e flessibile con spazi da vivere in comune e salotti per incontri dedicati e proposte di eventi. Il nuovo layout di filiale, ideato nel 2014 anche attraverso l'ascolto dei clienti, ha trovato realizzazione nel corso del 2015 con l'apertura delle prime filiali pilota a Milano, Roma e Torino, a cui ne sono seguite altre 30 su tutto il territorio. Sono già previste 50 ulteriori aperture nel 2016 con l'obiettivo di arrivare a circa 1.000 nei prossimi anni. Gli spazi cambiano in funzione di un modo diverso di fare banca che vuole fare sentire le persone "a casa" puntando su accoglienza e relazione e coniugando un servizio più aderente alle nuove esigenze della clientela con la strategia multicanale della Banca. La nuova filiale è un luogo aperto e rivolto a tutti, dove si accede non più da doppie porte bloccate, ma da porte a vetri scorrevoli. È una "piazza dell'economia reale", un luogo di dialogo, incontro tra domanda e offerta e intermediazione destinato a famiglie, imprese, professionisti, start-up e giovani. Lo spazio è modulare, così da poter organizzare eventi e ospitare attività di carattere artistico, culturale e legate al Terzo settore per dare la possibilità a chi viene in banca di vivere un'esperienza indimenticabile. Un aspetto che non è pensato solo per la grande città, ma anche e soprattutto per portare la Banca dove sono i cittadini e quindi anche nei piccoli centri e nelle periferie.

La nuova filiale coniuga digitalizzazione e relazione fisica con il cliente: la tecnologia di ultima generazione presso il banco per l'accoglienza favorisce un immediato riconoscimento del cliente e del suo rapporto con la banca consentendo agli operatori di indirizzarlo verso la consulenza specialistica o di offrirgli assistenza, per esempio nell'utilizzo delle casse self. La tecnologia è una presenza costante, ma discreta: wi-fi, lockers per gli acquisti e-commerce, tablet a disposizione dei clienti, monitor informativi e installazioni per videoconferenze completano lo spazio.

Continua il progetto **Banca Estesa** che rende disponibili i servizi e la consulenza alla clientela in fasce di orario più ampie, oltre che sui canali diretti, anche nelle filiali. Il nuovo modello proposto rivoluziona le modalità di accesso ai servizi bancari, consentendo ai clienti di recarsi in banca in orari più compatibili con gli impegni personali e professionali. A fine 2015 erano 496 le filiali Retail del Gruppo e 495 le Filiali Personal operative nelle fasce orarie preserali, il sabato o nell'intervallo di pranzo, adeguando gli orari di apertura ai moderni stili di vita. Nel corso dell'anno sono stati effettuati 1.700.000 incontri con clienti in orario esteso.

A orari estesi e spazi flessibili, si aggiunge un'altra iniziativa, già attiva da qualche anno, nata per rispondere più efficacemente alle esigenze della clientela: è l'"**Offerta Fuori Sede**" che prevede l'estensione dei servizi di consulenza e lo sviluppo commerciale presso il domicilio o la sede di lavoro del cliente. Nel corso del 2015 è stato ulteriormente ampliato il bacino degli operatori dedicati allo sviluppo di questo servizio: a fine anno erano 3.474 i dipendenti in possesso di mandato da promotore finanziario, di cui 561 Direttori di filiali Personal e 1.091 Gestori Privati Aziende Retail di filiali Personal.

ACCESSIBILITÀ

5.500 ATM DOTATI DI GUIDA VOCALE PER I NON VEDENTI

Per consentire alle persone ipovedenti o non vedenti di prelevare contante, conoscere il saldo del proprio conto corrente o ricaricare il cellulare allo sportello Bancomat, Intesa Sanpaolo ha realizzato in collaborazione con l'Unione Italiana Ciechi un'iniziativa che consente loro di operare in autonomia e sicurezza. Tutti gli sportelli automatici della rete di filiali in Italia (circa 6.400 ATM) sono dotati di un'interfaccia con grafica ad alta leggibilità che facilita le operazioni per gli ipovedenti, mentre i non vedenti possono ascoltare una guida vocale su circa 5.500 macchine con l'utilizzo di normali cuffie. Anche i servizi di on-line banking sono accessibili tramite la piattaforma di mobile banking. In Serbia e Slovenia, le banche locali hanno sviluppato applicazioni on-line adattate alle necessità degli ipovedenti e dei non vedenti. Con l'obiettivo di ampliare sempre più l'accessibilità dei propri documenti pubblicati sia all'esterno sul sito Internet, sia all'interno sulla Intranet aziendale, Intesa Sanpaolo ha inoltre attivato una collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti (per approfondimenti consultare "Capitale Umano, Il Valore della Diversità", pag. 111). In tema di accessibilità fisica, il progetto del nuovo lay-out delle filiali di Intesa Sanpaolo ha ottenuto il riconoscimento da parte di FIABA (Fondo Italiano Abbattimento Barriere Architettoniche), che ne riconosce la totale rispondenza ai requisiti per l'accessibilità e fruibilità per le persone a ridotta mobilità.

All'interno del perimetro estero, il 27% circa della rete di Banca Intesa Beograd (Serbia) è accessibile ai disabili e il 70% ha postazioni di lavoro adatte a servire questa tipologia di clientela; sul nuovo sito Internet istituzionale della banca – dotato di funzionalità aggiuntive per persone ipovedenti e non vedenti – e tramite l'applicazione di mobile banking è ora possibile localizzare le agenzie accessibili. In Banka Koper (Slovenia) e in CIB Bank (Ungheria), tutte le filiali sono prive di barriere e accessibili per le persone con disabilità. Dal punto di vista dell'accessibilità territoriale, la Banca albanese ha siglato un accordo con le Poste locali per consentire ai clienti di pagare le rate dei finanziamenti presso gli sportelli del partner in aree dove la Banca non è presente con proprie filiali, mentre la Banca egiziana ha rinnovato ed esteso nel corso del 2015 la rete di ATM mobili per offrire servizi alla clientela anche in aree remote e non coperte dalla propria rete di agenzie.

Per dettagli sull'accessibilità ai servizi bancari attraverso i nuovi canali consultare "Banca Multicanale", pag. 117.

SOSTEGNO ALLE IMPRESE CHE VOGLIONO CRESCERE ALL'ESTERO

L'internazionalizzazione è un fattore fondamentale e un motore indispensabile per la crescita delle imprese.

Nel 2015, la Banca ha ulteriormente espanso la propria presenza all'estero attraverso l'apertura di unità operative nei Paesi con i quali l'Italia è partner commerciale primario: è stata costituita una sussidiaria in Brasile con sede a San Paolo e sono stati aperti un Ufficio di Rappresentanza a Washington e una filiale Private a Londra. La filiale Intesa Sanpaolo di Istanbul, aperta nel 2014, è ora pienamente operativa. Intesa Sanpaolo dispone di una struttura dedicata, l'Ufficio Internazionalizzazione con sede a Padova, che ha l'obiettivo di favorire e stimolare l'accesso ai mercati esteri per le imprese italiane. Un team di professionisti suddivisi in 5 desk geografici opera a supporto dei gestori imprese e degli specialisti della Banca dei Territori, per fornire alle aziende consulenza qualificata e tempestiva. Tra le attività implementate nel 2015 sono da annoverare: 50 eventi con il coinvolgimento di circa 3.000 imprese; 3 nuovi accordi territoriali, realizzati d'intesa con le Direzioni Regionali e in stretta collaborazione con associazioni di categoria, camere di commercio ed altri organismi istituzionali; una presenza continuativa a Expo Milano 2015 a supporto di eventi con operatori italiani ed esteri; circa 700 incontri con clienti da parte dei desk geografici connessi a progetti di internazionalizzazione nei vari mercati; assistenza a circa 100 imprese estere per attività di incoming; 7 nuovi accordi nell'ambito del progetto Open Horizons¹ che oggi, mediante 44 Banche partner, copre 77 Paesi e va quindi ad integrare le possibilità di offerta della rete estera di Intesa Sanpaolo, già presente in oltre 40 Paesi.

Per le grandi aziende, team di specialisti – in Italia e all'estero – affiancano i relationship manager offrendo consulenza qualificata nei processi di crescita oltre confine. Un team dedicato a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, analizza i mercati esteri di sbocco, le opportunità di crescita e partnership nelle nuove frontiere per accompagnare le aziende fin dai primi passi nel percorso di sviluppo e di investimento.

EXPO

Intesa Sanpaolo è stata Official Global Partner dell'Esposizione Universale 2015. Sul fronte dei servizi, il Gruppo ha messo a disposizione degli organizzatori, di Milano, dell'Italia, dei Paesi partecipanti e delle decine di milioni di visitatori provenienti da tutto il mondo, strumenti innovativi di electronic payment, contribuendo così concretamente all'esperienza della Smart City. In particolare, è stata realizzata la Carta Flash EXPO (60.000 quelle distribuite), una carta prepagata dove caricare il biglietto di ingresso. Il Gruppo ha, inoltre, fornito la piattaforma di ticketing e un'articolata struttura distributiva costituita da rete fisica e canali diretti che, insieme, hanno consentito l'emissione di 650.000 biglietti, oltre al finanziamento della Società Expo SpA e servizi di tesoreria per i Paesi Partecipanti e per gli organizzatori. Il volume delle transazioni effettuate attraverso la filiale e gli ATM nel sito espositivo è stato pari a 130 milioni di euro.

1 Progetto che prevede partnership con banche corrispondenti nei paesi esteri dove il Gruppo Intesa Sanpaolo non opera direttamente per la fornitura di servizi di consulenza preliminare e specifica, in ambito normativo e di servizi bancari di base.

L'impegno di Intesa Sanpaolo si è concretizzato all'interno dell'area di Expo con uno spazio multifunzionale visitato da oltre 700.000 persone. Il Padiglione "The Waterstone" della Banca è stato animato da un palinsesto giornaliero di eventi e iniziative per le famiglie, con attività didattiche per i ragazzi, animazioni per bambini, spettacoli e laboratori, ma anche una serie di incontri dedicati al sociale, all'arte e alla cultura, oltre a numerose performance artistiche realizzate con i partner del Gruppo. Sono stati più di 110 gli eventi culturali prodotti dalla Banca che hanno avuto come tema centrale il concetto di *sharing*, ovvero condivisione di esperienze, emozioni e storie capaci di generare valore sia per le famiglie, sia per le imprese.

Di particolare rilevanza gli eventi business: con l'iniziativa "Ecco la mia impresa", 530 aziende e 35 start-up innovative, differenti per dimensione e settore di appartenenza, ma che condividono una produzione di qualità, l'attenzione alla sostenibilità e una storia imprenditoriale di successo, sono state protagoniste di eventi e presentazioni rivolti al pubblico di Expo, ai clienti attuali e potenziali e ai buyer internazionali. Esempi della qualità del Made in Italy, le aziende ospitate sono state selezionate dalla Banca nei diversi territori e nell'ambito dei settori merceologici affini ai temi di Expo (Food, Fashion, Design e Hospitality) e hanno coinvolto per incontri d'affari oltre 3.000 aziende italiane e internazionali. Intesa Sanpaolo ha, inoltre, messo a disposizione delle imprese un supporto finanziario costituito da un plafond di 15 miliardi di euro.

Grazie ad una redazione indipendente, la Banca ha lavorato su tutti i propri canali di comunicazione tradizionali e non, diffondendo immagini, video, notizie e testimonianze. Sono stati registrati oltre 1 milione di visualizzazioni sul sito dedicato expo.intesasanpaolo.com [i] dove i visitatori hanno potuto condividere, anche fuori dal padiglione, esperienze, idee e casi di successo; +450% fanbase sulla pagina Facebook, 112 video su Youtube con oltre 15 milioni di visualizzazioni, oltre 4.500 articoli su mezzi e organi di informazione e decine servizi televisivi e radiofonici.

LA CUSTOMER EXPERIENCE: UN NUOVO APPROCCIO NELLA PROGETTAZIONE DI PRODOTTI E SERVIZI

Nel corso del 2015, Intesa Sanpaolo ha intrapreso un percorso di innovazione dei servizi, dei prodotti e dei processi che porterà ad un cambiamento radicale del rapporto con la propria clientela con l'adozione di una nuova modalità di "*design thinking*" che parte dall'ascolto per disegnare un'esperienza coerente con le esigenze del cliente.

L'attività si articola in quattro fasi che vengono ripercorse attraverso un approccio *Test & Learn* fino al raggiungimento della migliore customer experience per i clienti:

- Analisi dei bisogni: intervistare i clienti al fine di identificarne i bisogni;
- Service design: creazione di nuovi prodotti e servizi basati sulle evidenze di ricerca;
- Design di dettaglio: allineamento del design ai requisiti di business;
- Prototipazione: ripetizione del processo per essere in linea con le aspettative dei Clienti.

Dopo il lancio, l'ascolto continua in una fase di fine tuning e misurazione della customer experience in tutti gli ambiti di contatto e di relazione con la clientela (touchpoint). Il 2015 è stato il primo anno di applicazione di questo approccio sia per la progettazione di nuovi prodotti e servizi, sia per la rivisitazione di tutti i processi e dei touchpoint su cui si articola l'interazione banca-cliente.

Anche i colleghi che operano a diretto contatto con la clientela sono stati coinvolti in questo nuovo processo. In precedenza queste rilevazioni erano episodiche e su specifici aspetti dei prodotti offerti oppure focalizzate su servizi interni: nel corso del 2015 sono state effettuate una decina di indagini che hanno coinvolto principalmente i gestori (nel 90% dei casi); complessivamente sono state proposte 77.597 interviste e sono state raccolte 47.460 risposte (61%).

Dal 2016 le rilevazioni diventeranno periodiche e strettamente connesse con i processi in corso di revisione, così da permettere la raccolta delle reali criticità pre-revisione, nonché un costante monitoraggio dell'efficacia della revisione stessa.

Tra gli esempi di applicazione del nuovo modo di lavorare, il design del nuovo layout di filiale, la profonda revisione dell'internet banking e della nuova mobile app, la definizione del nuovo processo di erogazione dei mutui e lo sviluppo della soluzione di proximity payment.

La metodologia utilizzata per il lancio del nuovo Internet Banking



AREE DI INTERVENTO A PARTIRE DALL'EVERYDAY BANKING

La revisione dei processi è stata attivata a partire dall'*everyday banking*, ovvero i servizi offerti dalla Banca per rispondere alle esigenze, bancarie e non, della clientela nella gestione delle operazioni di "tutti i giorni". L'obiettivo è stato quello di favorire un rapporto semplice e veloce tra cliente e Banca, anche attraverso i nuovi canali digitali ed indipendentemente dalla Filiale di radicamento ma sempre in assoluta sicurezza e assicurare un'assistenza continuativa anche attraverso nuove proposte commerciali personalizzate rispetto ai suoi bisogni. Nel corso del 2015 sono state individuate 29 macro aree di intervento, relative a carte di debito/credito e conti correnti, con oltre 40 filoni progettuali sottoposti all'attenzione di gruppi di lavoro che hanno coinvolto molteplici funzioni della banca.

Circa i due terzi di queste iniziative sono già state avviate nel 2015 e comporteranno, tra l'altro, una complessiva revisione del processo di spedizione e consegna delle carte, modalità innovative per la loro attivazione, l'implementazione di nuovi messaggi a mezzo sms/notifiche su app per le transazioni effettuate ed un miglioramento dell'experience in caso di frodi. Oltre la metà di queste ha già visto una definizione del piano di rilascio di soluzioni concrete e 12 ulteriori iniziative verranno avviate nel corso del 2016.

ANALISI DEI BISOGNI

L'analisi dei bisogni e delle aspettative è stata condotta tramite indagini che hanno coinvolto clienti e prospect della Banca appartenenti ai diversi segmenti di clientela. Sono state utilizzate tecniche di rilevazione innovative quali interviste individuali, interviste etnografiche, telefo-

niche e online, test di usability, focus group e workshop creativi con la collaborazione dei principali player nel settore della ricerca di mercato. Il fine è stato:

- individuare esigenze non soddisfatte e percezioni sul mondo finanziario di etnie straniere presenti in Italia, di clienti e non clienti *upper affluent*, di piccoli imprenditori e professionisti, di giovani e giovanissimi (12-35 anni);
- individuare modelli di comportamento utili ad indirizzare, tra l'altro, la progettazione del nuovo modello di consulenza;
- valutare il livello di apprezzamento e comprensibilità di nuovi prodotti e servizi o il loro posizionamento in termini di *pricing*;
- identificare criticità e opportunità all'interno del complesso panorama di interazione dell'utente con i vari canali, sia fisici (ad esempio il nuovo modello di filiale) che virtuali (ad esempio la usability sulle nuove piattaforme di internet banking e app);
- analizzare l'esperienza dei clienti su alcuni processi quali ad esempio quello dell'erogazione dei mutui o la gestione delle successioni.

Nelle attività di indagine sono rientrati anche i risultati di "mystery shopping" che hanno fornito valutazioni sulle aree comportamentali di "Insieme per la crescita" relative in particolare all'accoglienza, allo sviluppo, alla relazione e agli ambiti transazionali. Sono stati effettuati 2.754 mystery shopping, 2.331 sulle Filiali Retail e 423 sulle Filiali Personal. Le valutazioni date sull'esperienza effettuata dai possibili clienti hanno fornito importanti spunti per l'adozione di strumenti e approcci comuni e omogenei a livello di Gruppo, utili a supportare al meglio la Rete e ad offrire un servizio che ci possa contraddistinguere.

INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION E OSSERVATORI DI BENCHMARK

Intesa Sanpaolo ha avviato progetti strutturati di rilevazione della Customer Satisfaction che, adottando metodologie riconosciute a livello internazionale, offrono un quadro reale della percezione dei clienti in ogni interazione con la Banca consentendo di individuare le aree di criticità sulle quali intervenire con priorità. Per quanto riguarda i **privati** nel 2015 sono stati inviati quasi 5 milioni di email o sms e ricevuti più di 450 mila giudizi a seguito di interazioni la Banca. L'indagine volta ad individuare la soddisfazione delle **imprese** clienti ha coinvolto circa 45.000 contatti e la numerosità campionaria ha consentito la lettura dei risultati fino al livello di singola filiale Imprese.

INDAGINE DI BENCHMARK SUI CLIENTI PRIVATI

Per l'indagine di Benchmark Retail e Personal sono state realizzate più di 14.000 interviste telefoniche ad un campione rappresentativo della clientela italiana bancarizzata rilevando il livello di soddisfazione dei clienti delle banche che compongono il panorama competitivo italiano.

L'analisi, condotta in forma anonima, evidenzia un gap dei giudizi dei clienti Retail e Personal di Intesa Sanpaolo rispetto al Sistema:

- il Net Promoter Score¹ è infatti pari a 8 contro una media di Sistema di 16;
- l'Indice Netto di Soddisfazione² sulla relazione con la Filiale si attesta a 24 a fronte di una media di mercato pari a 26;
- l'Indice Netto di Soddisfazione sui Prodotti e Servizi è pari a 8 contro un dato di Sistema pari a 13;

il che conferma l'opportunità degli importanti investimenti che la nostra Banca ha avviato e dovrà continuare a mettere in atto per rafforzare la relazione.

INDAGINE DI BENCHMARK SUI CLIENTI IMPRESE

L'indagine di Benchmark Imprese è stata realizzata mediante 8.000 interviste telefoniche a imprenditori, responsabili amministrativi e finanziari rilevandone il grado di soddisfazione rispetto alla loro Banca principale. I risultati della ricerca, condotta in forma anonima, mostrano una posizione di leadership di Intesa Sanpaolo rispetto al mercato in termini di propensione a raccomandare la Banca e di soddisfazione delle aziende clienti:

- il Net Promoter Score per Intesa Sanpaolo è pari a 3,4 contro una media di Sistema di 0,5;
- l'Indice Netto di Soddisfazione verso la Relazione con la Filiale dei clienti Intesa Sanpaolo è pari a 13,1 contro una media di sistema di 9,6;
- l'Indice Netto di Soddisfazione sull'ultima Esperienza di contatto con la Filiale si attesta per Intesa Sanpaolo a 28,1 contro una media di mercato di 24,3.

1 Net Promoter Score (NPS): differenza tra la percentuale dei clienti promotori e la quota di clienti detrattori.

2 Indice Netto di Soddisfazione (INS): differenza fra la percentuale di clienti Soddisfatti e la percentuale di Insoddisfatti.

A conferma della crescente importanza data alla soddisfazione sulle esperienze vissute dal cliente con la Banca, dal 2015 i risultati dei feedback dei clienti concorrono a determinare il risultato del sistema incentivante delle Filiali.

NPS (NET PROMOTER SCORE): NUOVA MODALITÀ DI ASCOLTO DEI CLIENTI

L'NPS, acronimo di Net Promoter Score, è un indicatore utilizzato a livello internazionale, che misura la propensione a raccomandare un'azienda da parte dei clienti ed è correlato alla fedeltà della clientela e ai risultati dell'azienda.

Questo indicatore è semplice, permette il confronto con altre aziende ed è predittivo.

Per questi motivi l'NPS, dopo essere stato oggetto di rilevazione mediante le sopra citate indagini di benchmark, a partire dal 2016 verrà utilizzato come indicatore principale per misurare la qualità percepita dalla clientela di Intesa Sanpaolo e verrà inserito tra i KPI su cui si basa il Sistema di Valutazione delle Performance dei collaboratori della Rete di Filiali.

INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SUI CLIENTI GRANDI IMPRESE

Nel corso del 2015 la Divisione Corporate e Investment Banking ha strutturato e realizzato una nuova ricerca sui clienti grandi imprese che utilizzano o hanno utilizzato prodotti e servizi di Transaction Banking con focus sull'area Cash Management e Trade Finance.

L'analisi, che ha coinvolto 1.126 clienti, è stata sottoposta con modalità on line e si colloca all'interno di un filone di indagini sul mondo transazionale permettendo così un costante monitoraggio del trend di soddisfazione nel tempo e di indirizzare le scelte strategiche future. Il tasso di risposta è stato del 22% con 135 clienti d'accordo nel rendere note le valutazioni e 53 disponibili a essere ricontattati. L'indice Net Promoter Score (NPS³) è pari a 11,21% e l'indice di soddisfazione generale (CSI⁴ – Customer Satisfaction Index) è pari a 76 su 100.

È stata valutata la soddisfazione della clientela rispetto ai prodotti/servizi, alla relazione, all'evoluzione nella qualità dell'offerta e del servizio, agli eventuali disservizi e la relativa soluzione. Si sono ottenute inoltre, indicazioni sullo scenario competitivo e individuate aree di miglioramento sulla base dei suggerimenti e dei feedback ricevuti.

3 Percentuale di promotori (giudizio 9-10) meno percentuale di detrattori (giudizio 1-6).

4 L'indice è stato calcolato facendo ricorso a un modello a equazioni strutturali con variabili latenti, nello specifico il "Partial Least Squares - Path modeling" (in letteratura noto con l'acronimo PLS-PM). Fra gli output del modello vi è la misurazione, mediante un indice sintetico, del livello di soddisfazione complessiva (CSI – Customer Satisfaction Index).

LA GESTIONE DEI RECLAMI

Un'attenta e tempestiva gestione dei reclami, che possono provenire da clienti o da persone che si avvicinano ai servizi della banca, è importante per rilevare puntualmente la causa che ha generato l'insoddisfazione. Da ciò possono partire interventi di correzione finalizzati a ridurre i rischi operativi, reputazionali e legali e a valorizzare la relazione banca-cliente. Nel 2015 è proseguito il progetto "Evolgere la Gestione Reclami" con l'obiettivo di ottimizzare il processo di gestione dei reclami e migliorare la qualità della risposta al cliente in termini di contenuti e tempestività, intervenendo sul sistema applicativo utilizzato.

Per quanto riguarda la numerosità dei reclami, esposti e ricorsi pervenuti nel corso del 2015 in Italia sono stati 50.106 mentre per il perimetro estero sono pervenuti 50.059 reclami scritti e 434 ricorsi ed esposti (vedi Allegato Indicatori, pag. 156).

IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO: SEIOK

SEIok è lo strumento che consente alla Rete e alla Direzione di monitorare mensilmente l'indice di Qualità del Servizio, approfondendo tutte le diverse voci che lo compongono e di poter intervenire concretamente per risolvere le criticità. SEIok fornisce un indicatore sintetico che misura la Qualità del servizio e tre famiglie di indici per facilitare l'individuazione degli ambiti di miglioramento: **l'indice di conformità** che fornisce un'indicazione del rispetto delle norme più rilevanti in tema di esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, gestione dei conflitti di interesse, trasparenza e disciplina a tutela del consumatore; **l'indice sintetico di Servizio al Cliente** che indica l'efficienza e qualità del servizio erogato e **l'indice sintetico di Customer Satisfaction** che permette di valutare la soddisfazione dei clienti (qualità percepita), rilevata tramite richieste di feedback in specifici momenti di contatto con la Filiale.

Per il 2016 SEIok si rinnova e cresce per diventare il mezzo aggregatore delle filiali intorno all'obiettivo dell'eccellenza: solo l'eccellenza nel servizio consente di avere clienti così soddisfatti da diventare promotori della banca. 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%).

QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

COMUNICAZIONE E ASCOLTO

Sviluppare una cultura comune basata sui valori aziendali e favorire il senso di appartenenza dei colleghi: questi i principali obiettivi delle attività di comunicazione interna. Un sistema integrato di strumenti, quali la Intranet, la Corporate Tv, l'house organ, l'ascolto strutturato dei collaboratori, favorisce la diffusione dei nuovi modelli aziendali e professionali fornendo al personale adeguate informazioni e motivazioni che facilitano il coinvolgimento, la condivisione degli obiettivi e la partecipazione attiva ai cambiamenti.

Nel 2015 è stato condotto un ascolto capillare e specifico per le varie strutture e divisioni di business, con survey e altre iniziative ad hoc. Intensa anche l'organizzazione di ascolto tramite focus group: 21 incontri che hanno coinvolto oltre 200 colleghi. Un altro strumento di ascolto qualitativo sono le interviste telefoniche in profondità, che coinvolgono soprattutto i capi delle strutture della banca. Nel 2015 hanno riguardato 21 Direttori Commerciali della Banca dei Territori e 14 Direttori di Filiale.

Survey ad hoc e raccolta feedback sono iniziative realizzate con e per le diverse strutture aziendali. Nel 2015 ne sono state realizzate oltre 40.

I colleghi sono inoltre periodicamente coinvolti in raccolte di idee e suggerimenti o chiamati a esprimere il livello di gradimento sugli interventi WebTv del Top Management. È stata anche assicurata una costante attività di informazione a tutti i colleghi del Gruppo, in Italia e all'estero, sull'andamento dell'attuazione del Piano d'Impresa nei diversi settori di attività del Gruppo. È proseguita l'attività di comunicazione e informazione rivolta alle persone che operano in azienda, con riguardo sia ai servizi, sia alle relazioni industriali: in quest'ambito, è stata realizzata una comunicazione multimediale approfondita sul contratto collettivo di secondo livello siglato da azienda e Organizzazioni sindacali a ottobre 2015.

Nella Divisione Insurance, è stato condotto il "Progetto di Ascolto" attraverso incontri gestionali, individuali e collettivi con l'obiettivo di accogliere richieste, esigenze e sogni dei colleghi: 30 incontri collettivi per Struttura e 495 incontri individuali gestiti e condotti dal Capo Divisione.

Anche nelle Controllate Estere sono state realizzate iniziative di comunicazione e ascolto volte a stimolare la generazione di idee da parte dei dipendenti. In genere, la raccolta di idee è stata di due tipi: da un lato libera e dunque aperta 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 7 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, mentre sono state implementate 12 proposte provenienti dalla raccolta avvenuta nel 2014. Alexbank ha continuato anche nel 2015 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.

UN WELFARE EVOLUTO E PARTECIPATO

Intesa Sanpaolo ha scelto un modello di Welfare aziendale che opera all'interno di un sistema integrato e include: la Previdenza Complementare, l'Assistenza Sanitaria Integrativa, l'Associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo (ALI), nonché il complesso delle attività di mobility management e di quelle relative all'ambito dell'attenzione alla persona e conciliazione casa-lavoro.

Partendo dall'ascolto costante e strutturato delle esigenze delle persone esso si propone di agire sui principali elementi di miglior bilanciamento della vita privata e professionale dei collaboratori e delle loro famiglie con l'obiettivo di favorire soluzioni e progetti sostenibili e coerenti con le loro aspettative.

Sin dalla nascita il Gruppo è contraddistinto da un articolato sistema di welfare sviluppato tramite il confronto con il sindacato; gli istituti a livello di Gruppo si integrano con quelli normati dalla contrattazione collettiva nazionale offrendo ai colleghi un sistema articolato di garanzie – tramite i Fondi di previdenza complementare e quello per l'assistenza sanitaria integrativa – di flessibilità volte a conciliare la vita e il lavoro – tramite i permessi, congedi, orario flessibile in ingresso e uscita, part-time, ecc. – e di agevolazioni e contributi economici – provvidenze per famiglie con figli disabili, polizza infortuni extra-professionali, prestiti, mutui, ticket pasto, borse di studio.

Con il Piano di Impresa 2014-2017 il confronto con le Organizzazioni sindacali sui temi del welfare è stato potenziato tramite l'attivazione di un organismo misto, il Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile con il coinvolgimento diretto nell'illustrazione ed esame congiunto dei vari temi anche delle funzioni tecniche aziendali che li seguono specificamente. Dai lavori del Comitato sono emerse e sono state sviluppate congiuntamente misure innovative recepite in altrettanti accordi che pongono il Gruppo all'avanguardia rispetto alle tematiche di welfare.

Tra questi ricordiamo il Premio Sociale Aziendale, che consiste in un emolumento sotto forma di rimborso di alcune tipologie di spese, come l'istruzione dei figli, l'assistenza sanitaria integrativa e/o la previdenza complementare anche a favore dei famigliari, per i colleghi con una retribuzione annuale inferiore a 35.000 euro. Soluzione che ha conciliato sostenibilità dei costi e valorizzazione del welfare aziendale, ferma restando la possibilità per i destinatari di accedere all'erogazione anche nella tradizionale forma del versamento in busta paga. Il Contratto Collettivo di secondo livello infine è intervenuto anche in materia di politiche commerciali e clima aziendale definendo misure volte a favorire l'equilibrio fra l'efficace attuazione delle politiche commerciali e la correttezza e il rispetto delle persone e a promuovere la segnalazione delle situazioni non coerenti con il codice etico e il codice di comportamento.

SOSTENIBILITÀ DEL FUTURO

È stata mantenuta alta l'attenzione sulle aspettative di chi pensa al futuro dopo l'Azienda e dei giovani neo-assunti. Relativamente alla previdenza complementare è proseguito il processo di razionalizzazione dei Fondi di Previdenza interni al Gruppo ed è stato fissato il percorso per la costituzione di un unico Fondo Pensioni a contribuzione definita tramite l'aggregazione dei Fondi/sezioni a contribuzione definita esistenti nel Gruppo. Tale percorso consente importanti vantaggi per la comunità aziendale tra cui la riduzione dei rischi operativi e finanziari, la semplificazione delle strutture, l'ampliamento delle opportunità di investimento, nonché il graduale innalzamento della contribuzione a carico dell'azienda a favore dei neoassunti e dei colleghi in servizio. Per favorire l'accesso al credito dei giovani assunti in Intesa Sanpaolo la Banca ha previsto la possibilità per i giovani under 35 di richiedere finanziamenti fino al 100% del valore dell'immobile e con durate fino a 40 anni.

I COLORI DELLA SALUTE

L'attenzione alla salute, oltre che nella tradizionale erogazione di servizi ad oltre 200 mila persone con 137 milioni di prestazioni erogate, ha visto il Fondo Sanitario impegnato nella realizzazione della campagna di prevenzione cardiovascolare nell'ambito dell'iniziativa "I Colori della Salute". Il progetto si è rivolto agli iscritti e ai loro familiari di età compresa tra i 40 e i 69 anni e, attraverso le risposte fornite a ciascuna delle domande di un questionario online sullo stato di salute, sugli stili di vita, aggiunti ai risultati di determinati esami clinici, ha consentito a ciascun partecipante di conoscere il proprio livello di rischio cardiovascolare. All'emergere di un rischio elevato (di fascia IV, V e VI del modello proposto dall'Istituto Superiore di Sanità), il Fondo ha messo a disposizione dell'assistito un "pacchetto prevenzione" gratuito: esami del sangue mirati (glicemia, colesterolo totale, HDL e trigliceridi), elettrocardiogramma da sforzo, visita cardiologica. L'iniziativa ha registrato una partecipazione significativa che ha consentito la compilazione di circa 13.000 questionari e la fruizione di circa 600 "pacchetti" diagnostici gratuiti. Il Fondo, a campagna conclusa, anche in vista di ulteriori interventi di prevenzione, ha effettuato un sondaggio presso gli iscritti che ha restituito un feedback positivo sull'apprezzamento dell'iniziativa e sulla percezione di utilità per la salute che la stessa ha riscontrato presso gli assistiti. Il questionario online sui livelli di rischio resterà disponibile quale strumento diagnostico permanente al di fuori del calendario di campagna. La campagna ha comportato, in parallelo, la realizzazione di un articolato piano di comunicazione finalizzato a sensibilizzare gli iscritti e i loro familiari sui principali fattori di rischio e sui corretti stili di vita da adottare per limitare l'insorgenza di eventi acuti. Al riguardo, costante è stato il presidio dei diversi canali di comunicazione per raggiungere ciascuno dei potenziali interessati: durante la realizzazione della campagna, il Fondo ha raggiunto direttamente i propri iscritti inviando loro, a più riprese, 73.000 e-mail e 13.000 lettere a scopo informativo. Al termine della campagna sono state riscontrate 65.000 visualizzazioni delle pubblicazioni divulgative appostate sui diversi canali e siti online.

Nel 2015 è stato sottoscritto un accordo che introduce interessanti modifiche a Statuto e Regolamenti del fondo in materia di criteri di esclusione dei beneficiari riaprendo temporaneamente i termini per l'iscrizione dei dipendenti che a suo tempo non hanno effettuato o hanno revocato l'iscrizione. Sono state inoltre riviste, più favorevolmente per gli interessati, le modalità di calcolo della quota contributiva dei destinatari di pensioni di reversibilità. Infine, sono stati apportati miglioramenti

delle prestazioni per le spese dentarie, per gli occhiali per nuclei familiari numerosi e il rimborso dei farmaci più innovativi. Gli interventi hanno comunque natura sperimentale da confermare a distanza di un anno.

Nella Divisione Insurance, si sono svolti gli "Incontri Sana Alimentazione", un'iniziativa di informazione e confronto interattivo organizzata in collaborazione con professionisti dell'Ospedale San Raffaele Resnati progettata partendo dal principio per cui stare bene in uf-

ficio è presupposto fondamentale per star bene con noi stessi e con chi ci è vicino. Gli incontri, della durata di due ore, sono stati tenuti da un Medico nutrizionista e uno Psicologo e hanno affrontato i temi dell'educazione sanitaria alimentare, del wellness e della bellezza e dei fattori psicologici connessi ai disturbi alimentari. 102 colleghi sono stati coinvolti complessivamente con una concreta risposta che ha aggiornato ed esteso il repertorio delle buone pratiche nel campo della promozione della salute.

L'attenzione alla salute è un aspetto diffuso anche nelle Banche all'estero. Alexbank ha introdotto un nuovo pacchetto di servizi sanitari complementari che prevede, attraverso un'assicurazione, servizi e programmi di valore per i dipendenti erogati da Al Ahly Medical Company – una delle più grandi e efficienti società di assistenza medica del paese – che può contare su una vasta rete di medici e ha una competenza riconosciuta a supporto del settore bancario. CIB Bank (Ungheria) ha implementato CIB Spirit Health un programma pilota di screening sanitario. Privredna Banka Zagreb (Croazia) riconosce controlli sanitari per i tirocinanti e i neoassunti, esami e medicina preventiva per tutti i dipendenti ogni due anni, vaccini antiinfluenzali, supporto ai dipendenti in congedo di maternità o lungamente assenti per malattia del figlio per l'acquisto di farmaci e il pagamento di cure mediche. Banca Intesa (Russia) ha riconosciuto un'assicurazione sanitaria per i dipendenti con una gamma di servizi medici completa.

LA SALUTE NEL PIATTO

Nell'ambito del progetto "Gusti Giusti", lanciato nel 2008 in collaborazione con l'Associazione Slow Food e attivo ad oggi in tutte le undici mense del Gruppo, Intesa Sanpaolo ha sviluppato diverse attività e progetti con l'obiettivo di promuovere e diffondere i principi di un'alimentazione corretta, gustosa e sostenibile. Un questionario inviato a oltre 4.000 potenziali fruitori delle mense di Moncalieri (TO) e Milano ha raccolto l'opinione dei colleghi fruitori delle mense aziendali e ha permesso di fare il punto, a distanza di anni dal

lancio, sul Progetto Gusti Giusti. Hanno risposto oltre 1.700 colleghi, fornendo utili indicazioni circa la percezione delle caratteristiche dell'offerta aziendale in tema di ristorazione e spunti sugli interventi attuabili in tema di formazione dei cuochi e sull'interesse ad approfondire alcuni aspetti di cultura alimentare. In particolare:

- si sono tenuti corsi di aggiornamento per i cuochi delle mense aziendali di Milano-Montebello, Milano-Piazzetta Dell'Amore, Moncalieri e Torino-grattacielo, in affiancamento con esperti Slow Food, per mettere a punto proposte di menu nuove e sempre in linea con i principi del Progetto Gusti Giusti;
- è proseguita – in collaborazione con l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo – l'esperienza dei Laboratori del Gusto, quattro appuntamenti dedicati all'alimentazione che si sono svolti a Milano, a Torino, a Moncalieri (TO) e a Parma. Negli spazi delle mense aziendali, gli esperti di Slow Food hanno illustrato a un pubblico di colleghi le caratteristiche di un'alimentazione corretta e hanno guidato i partecipanti alla scoperta delle proprietà organolettiche e delle modalità di scelta, taglio, trasformazione e cottura dei prodotti dell'orticoltura.

Nel 2015 è anche stata avviata un'iniziativa interna volta a celebrare l'internazionalità come componente che arricchisce il Gruppo: "Taste the World". Il progetto, nato dalla collaborazione tra la Divisione Banche Estere, l'Unità CSR, l'Ufficio Welfare e l'Ufficio Servizi Generali, prevedeva il coinvolgimento dei colleghi provenienti dalle Banche Estere, ma che lavorano in Italia, nella proposta e raccolta di ricette appartenenti alla tradizione culinaria locale da offrire nelle mense aziendali in giornate tematiche dedicate. La prima fase del progetto si è conclusa a metà 2015 con la raccolta di 44 ricette, mentre la seconda fase, comprensiva del lancio dell'iniziativa all'interno di una mensa pilota a Milano, è partita ad ottobre 2015 e continuerà fino giugno 2016 con la realizzazione di 10 giornate dedicate.

UN ORTO IN AZIENDA

Nel 2015 l'"Orto Urbano" realizzato nella sede di Milano della Divisione Insurance ha avuto la sua piena realizzazione. Si tratta di un progetto pluriennale, nato da un'idea dei colleghi e realizzato in collaborazione con Slow Food che si ispira ai valori del "buono pulito e giusto".

Nel dettaglio le attività svolte sono state la manutenzione dell'orto agro-ecologico appositamente realizzato sulle terrazze di Viale Stelvio in contenitori ad hoc e una serie di incontri didattici di accompagnamento dei gruppi che periodicamente si occupano dell'orto. Un orto "slow" vuole essere rispettosamente produttivo, bello e funzionale, malleabile e capace di adattarsi all'interno di contesti cittadini e metropolitani e, soprattutto, essere un punto di incontro, educazione e inclusione sociale. I colleghi interessati si ritrovano infatti periodicamente per dedicarsi alle attività connesse al ciclo stagionale di coltivazione delle verdure (semina, innaffiatura, raccolta, concimazione, ecc.). Sono in previsione per il 2016 momenti di coinvolgimento dedicato, anche a distanza, dei colleghi delle altre sedi della Divisione Insurance, con l'obiettivo di diffondere lo "spirito" del progetto, al di là della presenza diretta nelle attività.

VALORE AL TEMPO: EQUILIBRIO VITA PRIVATA E LAVORATIVA

Con il Contratto Collettivo di secondo livello del Gruppo Intesa Sanpaolo, sottoscritto con i sindacati nell'ottobre 2015, sono state varate una serie articolata di misure tra cui spicca la **"Banca del Tempo"** cioè un "bacino" annuale di ore di assenza retribuita, a favore dei dipendenti che, per far fronte a situazioni personali e/o familiari gravi e accertate, abbiano necessità di un'ulteriore dotazione di permessi rispetto a quella già spettante. Tale bacino sarà alimentato dall'Azienda, con una dotazione, che per l'anno 2016 viene fissata in 50.000 ore, da incrementare, mediante donazioni volontarie da parte dei dipendenti, e in pari misura, dell'azienda.

Il Gruppo si è anche impegnato a versare una dotazione di ore fruibili dai colleghi a titolo di permessi retribuiti per svolgere attività di **"volontariato"** su specifici progetti/

iniziative con finalità sociali rivolti all'esterno del Gruppo, anche promossi da enti esterni, selezionati per il tramite della Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus e/o di Banca Prossima. È stata inoltre introdotta la possibilità di fruire di giornate di sospensione dell'attività lavorativa, senza la necessità di motivarne l'utilizzo, per un massimo di 15 giorni lavorativi a fronte delle quali l'Azienda erogherà un trattamento economico pari al 35% della retribuzione; un'articolata serie di interventi finalizzati a favorire il coinvolgimento dei padri nelle cure familiari (tra cui l'integrazione del trattamento economico previsto per il congedo parentale in caso di fruizione da parte del padre dipendente). Sono stati previsti permessi per visite specialistiche a beneficio del personale affetto da gravi patologie e permessi per l'assistenza nelle attività scolastiche a casa dei figli studenti affetti da disturbi specifici dell'apprendimento.

LAVORO FLESSIBILE: BENEFICI SIA ALLE PERSONE SIA ALL'AZIENDA

A marzo 2015 è partito il progetto "Lavoro Flessibile" cioè la sperimentazione su vasta scala dello smart working, come possibilità per i colleghi di lavorare da casa propria, da un hub aziendale o dal cliente, anziché dalla scrivania dell'ufficio. Il progetto è finalizzato a realizzare un migliore equilibrio fra i tempi di vita dei lavoratori e le esigenze produttive. Nel 2015 oltre 3.000 colleghi, in 12 diverse società del Gruppo, hanno aderito al progetto.

I responsabili sono stati fondamentali, decidendo di inserire la propria struttura nella sperimentazione: hanno creduto nelle proprie persone e in un nuovo modo di affrontare il lavoro quotidiano. Ma il più grande successo è arrivato dai colleghi. Hanno dimostrato come un diverso modo di lavorare migliori sia la qualità del lavoro sia la vita personale e familiare, aumentando motivazione e produttività.

La sperimentazione è avvenuta su adesione volontaria dei singoli colleghi e si fonda sul criterio dell'inclusione cioè è aperta a tutte le persone delle strutture individuate, in possesso di alcuni requisiti base. Il progetto è particolarmente avanzato perché consente di lavorare da casa fino a 8 giorni al mese, anche frazionati, mentre il lavoro flessibile da hub e dal cliente non hanno limiti specifici.

Le evidenze positive emerse in termini sia di gradimento sia di produttività aziendale, dopo essere state illustrate alle Organizzazioni sindacali, hanno condotto a un accordo collettivo che ha sancito il passaggio del progetto, a partire dal 2016, alla fase a regime nonché la sua estensione ad altre strutture.

In affiancamento alla sperimentazione del lavoro flessibile, Intesa Sanpaolo ha aderito all'iniziativa del Comune di Milano, la "Giornata del Lavoro Agile". L'iniziativa è rivolta ad aziende private e pubbliche amministrazioni affinché sperimentino modalità di lavoro alternative. L'obiettivo è migliorare la flessibilità dell'organizzazione

e la produttività, nonché ridurre i tempi destinati agli spostamenti casa-lavoro contribuendo, così, al miglioramento della qualità della vita delle persone e a una riduzione dell'inquinamento ambientale.

L'ECCELLENZA ANCHE PER I PIÙ PICCOLI

Una significativa azione di supporto alle famiglie è rappresentata da ben cinque asili nido aziendali, i nostri "Nidi dei Bimbi" che operano a Milano, Firenze, Napoli, Torino Moncalieri e, da settembre 2015, presso il nuovo Centro Direzionale di Torino e che accolgono complessivamente 255 bimbi. La qualità è un elemento fondamentale che ha accompagnato la realizzazione dei nidi: infatti gli asili possiedono i requisiti richiesti dal manuale di qualità del Consorzio PAN, redatto da un Comitato Scientifico, che copre tutti gli aspetti della gestione educativa ed organizzativa. Agli elevati standard pedagogici

si affiancano le realizzazioni delle strutture nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale che privilegiano materiali certificati FSC (Forest Stewardship Council) e PFEC (Certificazione della Gestione Forestale).

A integrazione dell'offerta sono attive Convenzioni con il consorzio PAN sul territorio nazionale e, in ottica di valorizzazione delle possibilità offerte dagli accordi interaziendali, è proseguita a Milano la prima esperienza di asilo aziendale condiviso con Telecom Italia a favore delle persone di Intesa Vita.

ALI PER I COLLEGHI



Una serie di piattaforme – alcune delle quali gestite direttamente dall'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo (ALI) – offrono servizi e iniziative per il work life balance con azioni mirate a realizzare interventi sostenibili di conciliazione vita-lavoro, stante la capillarità territoriale, la complessità organizzativa e l'eterogeneità di bisogni della popolazione aziendale.

ALI promuove servizi alla persona in quanto risposte ai bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e alla qualità della vita. In modo particolare, per le famiglie con figli in età scolare, propone iniziative a supporto dell'organizzazione delle vacanze estive dei figli, con un ampliamento della fascia d'età tra i 4 e i 17 anni, con offerte di campus in tutta Italia e anche all'estero accessibili a tariffe particolarmente agevolate grazie al contributo erogato dall'Associazione stessa. Inoltre, l'Associazione ha introdotto un contributo per le famiglie che si avvalgono dei campus estivi di libera scelta. Oltre 1.200 ragazzi hanno fruito delle numerose strutture in città, in Italia e all'estero convenzionate da ALI, che hanno riscosso un esito molto positivo come attestato dalla survey a cui ha aderito oltre il 65% dei fruitori; oltre 2.400 famiglie che non hanno trovato una risposta al proprio bisogno nei Junior Campus convenzionati dall'Associazione hanno potuto fruire del contributo settimanale per l'iscrizione a un centro estivo in città di libera scelta. È stato inoltre previsto, per le famiglie con figli in condizione di handicap accertato, il raddoppio dei contributi previsti per la frequenza ai Junior Campus Città e Junior Campus Italia sia convenzionati, sia di libera scelta.

L'Associazione ha messo a disposizione dei soci di tutta Italia a un prezzo di sicuro interesse oltre 63.000 biglietti EXPO, e altre forme di sostegno alla spesa hanno consentito di mettere a disposizione dei soci oltre 140 mila biglietti del cinema e 42 mila voucher libri e di distribuire circa 1.500 biglietti omaggio grazie a convenzioni con diversi Teatri e Associazioni culturali.

"We Are Intesa Sanpaolo Group" è un programma di iniziative dedicate ai colleghi delle Banche Estere e ai loro figli, che punta alla creazione del senso di appartenenza al Gruppo, alla condivisione di esperienze e al rafforzamento della coesione tra le persone a livello internazionale.

Tra le principali iniziative realizzate nel 2015 possiamo segnalare tre eventi sportivi che complessivamente hanno coinvolto oltre 600 persone.

- L'ISBD Running Event, che si è svolto il 12 aprile attraverso Capodistria, Isola e Portorose (Slovenia) e ha coinvolto più di 100 colleghi provenienti da 7 diversi Paesi.

- L'ISBD Junior Sports Event, dedicato ai figli dei colleghi, tenutosi a Osijek, Croazia, tra l'8 e il 10 maggio che ha coinvolto più di 200 bambini provenienti da 6 Paesi.
- L'ISBD Sports Event, tenutosi a Timisoara Romania, tra l'11 e il 13 settembre, ha coinvolto più di 300 colleghi provenienti da 8 Paesi.

EQUITÀ E TRASPARENZA NELLA RELAZIONE CON I FORNITORI

I principi di trasparenza ed equità presenti nel Codice Etico adottato dal Gruppo Intesa Sanpaolo e declinati all'interno delle Linee Guida per gli Acquisti di gruppo, sono stati i principi ispiratori della riforma del processo gestionale degli Acquisti avviato nel corso del 2015.

In particolare va segnalata la costituzione dell'Ufficio Supporto Operativo Acquisti, quale funzione preposta alla gestione amministrativa accentrata degli ordini, che ha permesso di rafforzare i controlli sia di merito che formali, in termini di coerenza e congruità tra ordinato, autorizzato e contrattualizzato, separando le attività di emissione degli ordini da quelle di negoziazione.

Per assicurare principi di trasparenza ed equità anche nel 2015 si è proseguito con l'utilizzo del Portale Fornitori: una piattaforma che prevede un sistema di negoziazioni in rete e che consente di confrontare in maniera imparziale - con riguardo al medesimo evento acquisitivo - una pluralità di offerte, differenziando la valutazione della parte tecnica e/o amministrativa da quella puramente economica. Ciascun fornitore infatti, attraverso una apposita sezione, può visionare lo stato avanzamento delle procedure acquisitive e prendere visione dei documenti presenti, nonché inserire le proprie offerte.

In tale ottica, il confronto di mercato ("Gare") costituisce ad oggi la procedura acquisitiva standard, sia in Italia che all'estero, poiché l'unica in grado di consentire maggior equità e trasparenza nella gestione e conseguente aggiudicazione dell'evento acquisitivo.

In Italia sono stati quindi regolamentati i casi di ricorso alla "Trattativa Diretta" consentiti nei soli casi di urgenza non pianificabile o di accertata assenza di pluralità di offerenti e, comunque, subordinandola ad una preventiva autorizzazione. Nel corso del 2015 l'importo complessivo aggiudicato attraverso il ricorso alla trattativa diretta si è ridotto di circa il 44%.

VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE DEI FORNITORI

Le valutazioni in ordine alla Responsabilità sociale e ambientale dei Fornitori sono state assunte come parametri in fase di pre-qualifica e qualifica dei fornitori. Nel Portale Fornitori è prevista una fase di registrazione nella quale è richiesto ai candidati di prendere visione del Modello di organizzazione, gestione e controllo (Decreto legislativo 231/2001), del Codice Interno di Comportamento e del Codice Etico di Intesa Sanpaolo. Nel caso in cui poi i censiti diventino anche nostri fornitori, le clausole contrattuali dell'accordo da sottoscrivere vincolano il Fornitore a rispettare i principi contenuti nei documenti sopra citati.

In fase di registrazione è inoltre previsto che il fornitore compili un questionario dedicato alla responsabilità sociale e ambientale e che carichi la documentazione atta a certificare l'adempimento degli impegni dichiarati.

Alla fine del 2015 i fornitori iscritti al Portale in Italia erano circa 7.511, aumentati del 40% rispetto ai 5.300 del 2013. I fornitori che hanno completato la registrazione e che hanno risposto alle domande in materia socio-ambientale sono: 4.366 in Italia, 238 in Croazia, 417 in Serbia e 175 in Slovacchia. Un'analisi approfondita delle risposte di questi ultimi sulla responsabilità sociale e ambientale ha evidenziato il seguente spaccato: in Italia l'11% dichiara di pubblicare un bilancio sociale e ambientale, il 3% dispone di certificazione SA 8000, il 18% di un codice etico o di politiche che descrivono l'impegno sociale, il 12% possiede certificazioni ambientali e il 7% ha una politica ambientale. Dati in Italia tutti in aumento rispetto al 2014 che evidenziano comunque come la sensibilizzazione operata dal nostro Gruppo sul tema da ormai molti anni abbia spinto anche i nostri fornitori ad essere più sensibile a tali tematiche. Anche l'estero, nonostante sia partito più in ritardo nella sensibilizzazione dei propri fornitori, presenta una buona percentuale di copertura dei temi della CSR.

Situazione risposte al questionario socio ambientale al 31/12/2015 Italia	N. fornitori	[%]
La società pubblica un bilancio sociale, ambientale o di sostenibilità	477	10,9%
Presenza di certificazione SA8000	147	3,3%
La società ha un codice etico o politiche che sanciscono il suo impegno	802	18,3%
La società ha certificazioni ambientali	540	12,3%
La società ha una politica ambientale	324	7,4%

Situazione risposte al questionario socio-ambientale al 31/12/2015 Slovacchia, Serbia e Croazia	N. fornitori	[%]
La società pubblica un bilancio sociale, ambientale o di sostenibilità	140	16,9%
Presenza di certificazione SA8000	9	1,1%
La società ha un codice etico o politiche che sanciscono il suo impegno	238	28,7%
La società ha certificazioni ambientali	121	14,6%
La società ha una politica ambientale	150	18,1%

Nel 2015 è stata inviata a tutti i fornitori italiani censiti una missiva rivolta a sollecitarli ad aggiornare le informazioni e la documentazione caricata sul Portale per comprovare la realizzazione degli impegni assunti in ambito sociale, ambientale e etico. Le dichiarazioni rese dai fornitori e dai sub fornitori sono state verificate attraverso un sistema di monitoraggio a campione che si è focalizzato sugli appalti ritenuti maggiormente critici e/o rilevanti. Le verifiche in tema di rispetto dei criteri sociali hanno previsto da un lato, il controllo della documentazione attestante l'idoneità tecnica delle imprese (iscrizione alla Camera di Commercio, Artigianato e Agricoltura, presentazione della Visura Camerale, del Documento Unico di Regolarità Contributiva) e, dall'altro, della solidità economico patrimoniale e dell'assenza di eventi pregiudizievoli a carico del Fornitore.

Le indagini sul rispetto degli impegni ambientali assunti, quali ad esempio l'efficienza energetica, hanno invece mirato a verificare il rispetto delle clausole contrattuali previste così come adeguate alla normativa intervenuta.

Un altro filone di azioni, che contribuiscono a dare vigore all'attività più ampia di monitoraggio dei fornitori, riguarda la valutazione tecnica delle prestazioni nell'ambito delle forniture ICT della Direzione Sistemi Informativi. L'iniziativa, basata su un'indagine condotta internamente alla stessa struttura, è al suo quinto anno di operatività e si estende su un panel di fornitori che nel 2015 ha rappresentato circa l'86% dell'ordinato della Direzione Sistemi Informativi, per un totale di circa 283 fornitori valutati. Il processo ha previsto la somministrazione a 145 colleghi di un questionario di valutazione dei fornitori in formato elettronico, distinguendo la valutazione in base a quattro categorie a seconda della tipologia di servizio/bene acquistato (servizi applicativi, servizi infrastrutturali, hardware e manutenzioni, licenze e manutenzioni software). Le risposte ai questionari hanno consentito di individuare eventuali azioni di miglioramento e di ripensare alla relazione con il fornitore in chiave strategica. Parallelamente, nel caso in cui siano state riscontrate evidenze sul mancato rispetto dei livelli di servizio contrattualizzati, sono state inviate specifiche lettere di segnalazione ai fornitori (57 lettere nel 2015).

A livello di acquisti di macchine d'ufficio va inoltre segnalato che le Regole per l'acquisto delle macchine d'ufficio prevedono quale criterio premiante nella gara che il fornitore posseda una certificazione ambientale quale ISO 14001, ISO 9001 ed EMAS. Il rispetto del requisito è comprovato da una dichiarazione del produttore e/o dalla documentazione di accompagnamento al prodotto destinata all'utente dalla quale emerga disponibilità di certificazione per l'Azienda. In alternativa è accettata copia dell'attestazione dell'ente certificatore accreditato.

Va segnalato che in considerazione della recente riorganizzazione della Direzione Centrale Acquisti è stata prevista la partecipazione a seminari formativi organizzati dal consorzio ABC Procurement e Cost Management

rivolti ad approfondire in pillole anche tematiche di Corporate Social Responsibility e Sostenibilità di Impresa. Nel 2015 sedici colleghi hanno partecipato al Workshop dedicato alla Responsabilità sociale, ambientale ed etica, denominato: "Responsabilità e pensiero sistemico" che verrà replicato nel corso del 2016.

Infine l'attività di valutazione dei fornitori che si registrano al Portale ci ha consentito di porre le basi per un approccio sempre più orientato alla mitigazione del rischio derivante dalla gestione della catena di fornitura. Nel 2015 è stato effettuato un progetto pilota con la società EcoVadis specializzata nella valutazione delle performance di responsabilità sociale e ambientale della catena di fornitura rivolto a innescare un percorso virtuoso di qualifica dei Fornitori. Il progetto ha coinvolto 57 fornitori appartenenti a diverse categorie merceologiche per un fatturato di circa 668 milioni di euro. Il tasso di risposta si è rivelato molto buono e nessuno tra i fornitori valutati è risultato esposto a "rischio elevato" secondo la griglia di EcoVadis.

Sulla base di questa positiva esperienza si è deciso di avviare un tavolo di lavoro interno, coordinato dall'Ufficio Qualifica Fornitori Coordinamento e monitoraggio, rivolto a integrare il Portale fornitori con una sezione dedicata alla valutazione del rischio socio ambientale, che consenta una classificazione dei fornitori in base a tali tipologie di rischio e il suo monitoraggio nel tempo. Nel 2016 verrà avviata una revisione della bacheca contratti per aggiornare le clausole contrattuali alla normativa intervenuta in ambito sociale, giuslavoristico e ambientale e per uniformare i template contrattuali in uso alle categorie merceologiche di nuova definizione.

Anche le Controllate Estere sono sempre più sensibili a tali tematiche nei confronti dei loro fornitori locali. Banca Intesa Beograd, ad esempio, ha introdotto un questionario di CSR nelle lettere di invito alle gare che si articola in 5 aree: governance, relazione con il cliente, ambiente di lavoro, ambiente e comunità. I punteggi ottenuti nelle pratiche di CSR sono decisivi nella selezione dei fornitori.

In Russia Banca Intesa, invece, utilizza un questionario preliminare di CSR le cui risposte, unite agli altri criteri considerati, compongono il rating complessivo del fornitore.

L'ungherese CIB Bank, durante il processo di selezione dei fornitori, in caso di offerte equivalenti, privilegia quei fornitori che presentano pratiche migliori dal punto di vista della responsabilità ambientale; tale approccio viene comunicato al fornitore al momento dell'invito alla gara. Inoltre, per alcuni contratti, in base alla tipologia di acquisto, stabilisce che il fornitore renda trasparente il suo operato in tema di regolarità nelle assunzioni e nei pagamenti. Per altre forniture invece sono previste visite di verifica saltuarie, secondo necessità.

SALUTE E SICUREZZA DEI FORNITORI CHE LAVORANO PRESSO LE NOSTRE SEDI

L'attività del Servizio Prevenzione e Protezione di Intesa Sanpaolo si rivolge non solo alla tutela dei collaboratori, ma anche a quella dei fornitori che svolgono le loro attività presso le strutture della Banca. L'attività consiste nel condividere con loro le regole vigenti in tema di Salute e Sicurezza, assicurare che i loro dipendenti operino rispettando adeguati standard e garantire che non emergano rischi dovuti a interferenze tra le attività dei vari fornitori e quelle del personale della Banca.

Nel 2015 al fine di ridurre i rischi per la salute e sicurezza del personale operante in regime di appalto da parte della Banca è stata effettuata una verifica su circa 400 immobili provenienti dal deterioramento del credito e destinati a essere mantenuti dalla Banca sino alla loro definitiva dismissione. I risultati di tale verifica, effettuata in loco, ha portato alla redazione di un documento per ogni sito contenente i rischi infortunistici e ambientali, che è stato consegnato sia ai fornitori appaltatori dei lavori di manutenzione sia, per la prima volta, alla ditta incaricata del servizio di ispezioni. Contemporaneamente un corso specifico in tal senso è stato fruito dai dipendenti della Banca che dovranno accompagnare i manutentori nelle loro opere.

È infine in fase di progettazione una nuova iniziativa finalizzata a integrare il sistema formale di verifica dell'idoneità tecnico professionale delle imprese e dei lavoratori autonomi, con elementi sostanziali riscontrati attraverso le segnalazioni dei preposti e gli audit condotti sul campo dal Servizio di Prevenzione e Protezione.

RELAZIONE CON LA COMUNITÀ

Il Gruppo Intesa Sanpaolo assume con responsabilità un ruolo attivo di sostegno e collaborazione nei confronti dei territori e delle comunità in cui opera, oltre a farsi promotore e realizzatore di progetti internazionali in aree in difficoltà. L'impegno del Gruppo nella comunità assume varie forme e si concretizza attraverso: donazioni, volte sia a fronteggiare temporanee situazioni di difficoltà dei territori sia per prolungati interventi di solidarietà; iniziative di sponsorizzazione a sostegno di diversi progetti; investimenti importanti nell'ambito dell'arte e della cultura; iniziative e programmi di volontariato che vedono coinvolti i dipendenti di alcune Controllate Estere del Gruppo.

CONTRIBUTO 2015 E SUE RIPARTIZIONI

Nel 2015 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha registrato un contributo alla comunità complessivo, misurato secondo il modello del London Benchmarking Group (LBG), pari a 56,7 milioni di euro che rappresentano l'1,23% dell'utile corrente al lordo delle imposte¹.

La maggior parte del contributo viene corrisposto in denaro e tale importo ammonta nel 2015 a 53 milioni di euro (93,6%), mentre lo 0,1% è costituito da contributi in termini di tempo e il 6,3% da spese di gestione (costi del personale, spese amministrative e di comunicazione).

Contributo complessivo alla comunità per tipologia nel 2015	[migliaia di euro]
Contributo monetario alla comunità	53.031
Beni e servizi donati alla comunità	2
Contributi in termini di tempo	70
Spese di gestione	3.550
Totale	56.653

I contributi in denaro sono classificati secondo la motivazione e ripartiti come segue:

- il 40,9% è costituito da iniziative commerciali (per lo più sponsorizzazioni) con risvolto nella comunità, che contribuiscono a cause sociali promuovendo al contempo il marchio ed il business di Intesa Sanpaolo.
- il 51,2% circa è costituito da investimenti nella comunità – contributi caratterizzati da piani a lungo termine, e/o partnership strategiche e/o di notevole importo – in crescita di 16 punti percentuali dal 2013 a concreta dimostrazione di una caratterizzazione sempre più strategica dell'attività del Gruppo orientata a collaborazioni di lungo corso che possano garantire reale beneficio e valore per il territorio.
- il restante 7,9% è formato da donazioni non continuative, caratterizzate da natura occasionale e importi minori, comprese le iniziative di *match giving* (donazioni della Banca in campagne di raccolta fondi, in abbinamento alle donazioni di dipendenti o clienti).

¹ Risultato corrente al lordo delle imposte pari a 4.597 milioni di euro, presentato nel conto economico riclassificato del Gruppo Intesa Sanpaolo.

SOSTEGNO ALLA CULTURA

IL PROGETTO CULTURA

L'attenzione verso l'arte e la cultura è un elemento prioritario della strategia che guida le attività di sostegno alla comunità. Il Progetto Cultura, quadro di riferimento strategico di pianificazione pluriennale degli interventi culturali della Banca, ha più finalità. Da un lato, intende favorire la fruizione da parte di un pubblico sempre più ampio del proprio importante patrimonio artistico, architettonico, editoriale e documentario, frutto della storia e della tradizione mecenaticia degli Istituti di credito confluiti nel Gruppo. Da un altro lato, mira a contribuire alla salvaguardia dei beni culturali del Paese. La valorizzazione del patrimonio artistico di proprietà si attua secondo diverse direttrici: un programma di studio e catalogazione scientifica delle opere; l'attività di restauro; la realizzazione di progetti per l'esposizione permanente di una parte delle raccolte; l'ideazione e la realizzazione di mostre; il sostegno di borse di studio per occasioni formative e di ricerca per giovani in collaborazione con le Università, il prestito di opere per esposizioni temporanee.

Per quanto concerne l'attività espositiva, la mostra "La Grande Guerra" ha visto il coinvolgimento delle tre sedi museali delle Gallerie d'Italia di Milano (Arte e artisti al fronte), Napoli (Società, Propaganda, Consenso) e Vicenza (I luoghi e l'arte feriti). Con le più di 450 opere globalmente esposte, molte delle quali mai presentate al pubblico, appartenenti a oltre 50 realtà museali pubbliche e 30 collezioni private, ha offerto un approfondimento a tutto tondo delle tematiche artistiche del periodo storico che ha preceduto, compreso e seguito il conflitto e si è attestata come una delle più imponenti iniziative proposte su scala nazionale nel panorama delle attività dedicate alla ricorrenza del centenario della prima guerra mondiale.

La mostra su Francesco Hayez alle Gallerie d'Italia di Milano, ha visto l'esposizione di circa 120 opere, provenienti da una cinquantina di musei pubblici e una trentina di raccolte private, ed è la più completa e aggiornata rassegna dedicata all'artista negli ultimi trent'anni.

Le Gallerie di Palazzo Leoni Montanari hanno presentato la mostra "Dioniso. Mito, rito e teatro", una nuova selezione di ceramiche greche e magnogreche del V e IV secolo a.C. che sono parte della raccolta di Intesa Sanpaolo.

Alle Gallerie di Palazzo Zevallos di Napoli è stata presentata al pubblico il "Ritratto d'uomo", capolavoro di Antonello da Messina.

Anche nel 2015 le Gallerie d'Italia hanno proposto molti **percorsi ed iniziative dedicate a categorie svantaggiate e vulnerabili**: visite guidate gratuite dedicate a persone con deficit visivo, malati di Alzheimer, persone con handicap cognitivo, visite e laboratori didattici per mamme immigrate con i propri bambini, rifugiati di varia provenienza, alunni di scuole primarie di quartieri ad alto rischio sociale, con particolare attenzione alle iniziative di integrazione e inclusione interculturale (insieme al FAI). La sede museale di Milano è entrata a far parte della lista dei musei regionali "accessibili" e gli addetti museali hanno partecipato al programma formativo regionale "AccessibilMente" con l'obiettivo di sviluppare competenze specifiche.

Con riferimento all'impegno educativo del Progetto Cultura, le Gallerie d'Italia hanno rinnovato l'offerta gratuita alle scuole per percorsi guidati di visita culturale, che comprendono anche attività di laboratorio e di gioco. In particolare si segnala, da parte delle Gallerie d'Italia – Palazzo Leoni Montanari, l'attivazione di alcuni percorsi dedicati alla scuola in ospedale e il proseguimento di una serie di proposte dedicate alle famiglie, con percorsi ludici e creativi, ed itinerari tematici "L'arte e la memoria" dedicati alla terza età.

Importante rilievo ha anche avuto l'impegno per la valorizzazione e la salvaguardia dei beni culturali nazionali, sviluppato, da venticinque anni, con il **Progetto Restituzioni** che ad oggi ha permesso il recupero di oltre mille opere conservate nel nostro Paese, con il coinvolgimento di organismi pubblici di tutela competenti in qualità di partner del programma, insieme a enti territoriali, università, dipartimenti accademici, ministeri, istituti di ricerca, per valorizzare le eccellenze italiane nel campo del restauro. Nel campo della tutela dei beni culturali nazionali una rilevanza particolare assume il radicale intervento di restauro, finanziato da Intesa Sanpaolo, sulla casa in cui Alessandro Manzoni visse, dal 1813 al 1873, a Milano fra piazza Belgioioso e via Morone.

L'Archivio Storico, con l'obiettivo di coinvolgere una platea sempre più ampia di pubblico – incrementando sia la fruizione a distanza sia l'accesso alla sala di studio – ha aperto una sezione multimediale e digital library ed ampliato l'offerta di visite guidate, lezioni, seminari professionali e convegni.

Gli obiettivi di sviluppo culturale implementati dall'Archivio Storico sono stati concentrati su traguardi di accessibilità (con un ulteriore potenziamento dell'accesso alle fonti), valorizzazione e prevenzione delle dispersioni/nuove acquisizioni (con intense attività di tutela degli archivi territoriali di inventariazione e di restauri).

Inoltre è proseguita l'acquisizione di documenti, fotografie, video e oggetti e anche di preziosi fondi privati.

Altrettanto significativa è l'opera in **campo editoriale e musicale**, al fine della diffusione della conoscenza del patrimonio librario e dei diversi generi musicali, anche con iniziative mirate a livello didattico. Tra i progetti editoriali più rilevanti, la collana multimediale Vox Imago, dedicata alla diffusione della conoscenza dell'opera lirica, le guide di approfondimento storico-architettonico delle sedi storiche del Gruppo e la collana Musei e Gallerie di Milano, catalogazione scientifica delle opere del patrimonio artistico cittadino. In tema di formazione, sono numerosi i percorsi didattici dedicati a bambini e ragazzi appartenenti a categorie svantaggiate e gli incontri di approfondimento aperti al pubblico.

In parallelo alla collana Vox Imago, dal 2012 si sostiene un innovativo progetto didattico rivolto agli insegnanti, che ha come obiettivo quello di avvicinare i giovani all'opera lirica con approfondimenti storici e musicologici da inserire in nuovi percorsi interdisciplinari nella programmazione didattica ministeriale. Il progetto formativo, che ha coinvolto in diverse città oltre 600 docenti di scuole secondarie inferiori e superiori, ha ottenuto nel 2015 il riconoscimento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

È stata inoltre inaugurata una nuova collana editoriale per i ragazzi in italiano e in inglese, ArtèGioco, con una prima pubblicazione dedicata ad Hayez, narrata e riccamente illustrata con l'obiettivo di avvicinare il pubblico più giovane alla conoscenza del patrimonio artistico del Gruppo.

Con l'obiettivo di contribuire a una maggiore diffusione della cultura musicale, è proseguito il sostegno di Intesa Sanpaolo a favore di enti e associazioni riconosciute per la realizzazione di festival e stagioni concertistiche. Le iniziative hanno riguardato programmi e progetti che idealmente percorrono i diversi generi musicali, dall'antico, al classico e al contemporaneo, con una particolare attenzione per le iniziative di formazione dedicate alla comunità

EROGAZIONI LIBERALI

L'84% DELLE EROGAZIONI CENTRALI NAZIONALI A FAVORE DI CATEGORIE VULNERABILI

Per quanto riguarda le erogazioni liberali a valere sul Fondo di beneficenza di Intesa Sanpaolo, il Piano approvato annualmente dal Consiglio di Sorveglianza del Gruppo definisce, sia a livello qualitativo sia quantitativo, le aree di intervento e le priorità delle elargizioni liberali, siano esse di tipo non continuativo o

rientranti nella fattispecie di investimenti nella comunità. In particolare, il Piano per il 2015 ha ribadito la focalizzazione strategica verso progetti nazionali e locali con un riflesso sociale significativo a favore dei soggetti più fragili, più aspramente colpiti dalla crisi economica, con l'obiettivo di destinarvi oltre l'80% delle erogazioni nazionali. Nel 2015 tale obiettivo è stato ampiamente superato e, al netto dell'intervento internazionale a favore dei paesi poveri, le erogazioni centrali nazionali sono

andate per oltre l'84% a sostegno di categorie vulnerabili e deboli (sostanzialmente in linea con quanto conseguito nel 2014, ed in crescita dal 77% registrato nel 2012) e hanno visto diversi tipi di intervento: 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.

Anche a livello di liberalità territoriali, le medesime quote hanno superato gli obiettivi fissati (più del 60%), con una incidenza sul totale pari a oltre il 65%.

L'impegno verso la comunità è volto così a contribuire alla riduzione delle disuguaglianze sociali ed economiche che sono sempre più diffuse nelle comunità in cui il Gruppo opera per effetto della crisi economica e finanziaria. L'obiettivo è quello di rafforzare un modello di coesione sociale che è altresì funzionale al risultato di lungo termine del Gruppo stesso.

Inoltre, ampio spazio viene dato alle liberalità cosiddette territoriali, gestite in modo autonomo e decentrato dalle Direzioni regionali della Divisione Banca dei Territori, che consentono alle filiali di Intesa Sanpaolo e alle Banche che non dispongono di un proprio fondo di beneficenza (o con un fondo non dotato di risorse sufficienti) di integrare il tradizionale ruolo di "banca del territorio" con un significativo impegno filantropico, sociale e culturale.

Tra le diverse iniziative si segnala un progetto sperimentale sull'area milanese (con possibile estensione su altri territori), per il contrasto della fragilità sociale, che si caratterizza per la possibilità di convogliare risorse per aumentare il numero dei pasti a beneficio delle persone indigenti e, nel medio termine, di attivare sistemi di reintegro nel mondo del lavoro di soggetti emarginati. L'iniziativa ha coinvolto numerose associazioni non profit dedite alla carità e al supporto dei bisognosi sul territorio di Milano con l'obiettivo di consentire, in un'ottica di obiettivo di medio periodo, la generazione di 100.000 nuovi pasti all'anno per le persone povere grazie al contributo offerto dal Gruppo, dai dipendenti e dai cittadini e imprenditori che aderiranno a tale impegno di responsabilità sociale.

A ciò si è affiancato inoltre l'impegno verso sei Associazioni particolarmente attive nell'area metropolitana milanese nell'affrontare il problema dell'emergenza alimentare dei più poveri, selezionate con il contributo della Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore – FITS al fine di creare valore sociale e assicurare il più efficace impatto per il benessere della collettività.

LE 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. Tale impegno conferma la convinzione di poter intervenire sulle comunità in modo positivo, non solo sui classici motori economici della competitività delle imprese, ma anche sul terreno del sostegno alla coesione e alla vitalità dei territori ed anche all'inclusione di giovani e donne al mercato del lavoro.

Gli interventi del Gruppo sono stati principalmente finalizzati al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale del Paese, promuovere e condividere con il pubblico il patrimonio artistico del Gruppo, sostenere le principali iniziative culturali e musicali, rendendole accessibili ad un pubblico vasto e differenziato. Rientrano tra queste attività, ad esempio le collaborazioni con i teatri e i festival culturali – tra cui il Festival Internazionale della Musica MITO e il progetto I Luoghi del Cuore realizzato con il FAI-Fondo per l'Ambiente Italiano che nel 2015 ha attivato una serie di attività che hanno portato all'individuazione di 23 interventi in 10 regioni italiane su luoghi del cuore segnalati dal censimento del 2014;
- sostenere la ricerca per favorire nuove opportunità di sviluppo economico e sociale attraverso collaborazioni con primarie fondazioni ed istituti come l'Istituto Toniolo con il Rapporto Giovani 2015, il Centro Einaudi e la Community Media Research per la ricerca LaST (Laboratorio sulla Società e il Territorio), indagine volta a rilevare valori, orientamenti e aspettative degli italiani verso qualità della vita, senso civico, forme di coesione sociale e comunitaria;
- promuovere la sostenibilità come valore per le imprese e fattore di fiducia per il cliente attraverso la partecipazione ad iniziative nell'ambito dell'Etica e della Responsabilità Sociale d'impresa;
- sostenere il disagio sociale attraverso iniziative mirate come la Giornata della Colletta Alimentare che la banca sostiene da anni e che nel 2015 ha raccolto 8.990 tonnellate di alimenti distribuiti in oltre 8.000 strutture caritative per il sostegno a circa 1 milione e mezzo di persone bisognose;
- promuovere l'inclusione delle donne nel mondo del lavoro grazie al sostegno di WorkHER innovativa piattaforma web che facilita l'incontro tra donne e lavoro (vedi sito Internet [\[i\]](#) "Supporto al tessuto produttivo");
- diffondere i valori dello sport, soprattutto fra i giovani a sottolineare l'adesione ai valori universali che esso rappresenta come la dedizione, l'impegno per il superamento dei propri limiti, principi comuni anche alla migliore cultura d'impresa. Nel 2015 segnaliamo la partnership con Progetto Junior dell'Armani Basket Milano e il sostegno al Master Universitario di I Livello in Strategie per il Business dello Sport organizzato da Verde Sport in collaborazione con Ca' Foscari di Venezia.

Capitale umano



Questo capitale include le competenze, le capacità e le esperienze delle persone che lavorano in Intesa Sanpaolo. Fondamentale per il nostro Gruppo è la motivazione ad innovare, la condivisione dei valori etici e l'impegno al miglioramento dei processi e dei servizi ai clienti.

SOMMARIO

Tutela dell'occupazione	pag. 108
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 108
Il valore delle diversità	pag. 111
Formazione	pag. 111

RISORSE

87.642 collaboratori*
 36.665 laureati
 46.642 donne
 31,9 mln di investimenti per la formazione
 Piattaforme di sviluppo professionale

RISULTATI PER IL BUSINESS

Spese del personale: 5,3 mld
 Ore di formazione erogate: 4,1 mln
 Complessivamente 2.023 collaboratori hanno partecipato agli assessment di cui il 46,8% sono donne

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

85.152 collaboratori con contratto a tempo indeterminato
 2.842 nuovi assunti
 1.551 nuovi assunti con età inferiore ai 30 anni
 6.006 promozioni
 23% del personale femminile dirigente sul totale dirigenti
 Sviluppo competenze personali
 47,1 ore di formazione per dipendente

*Perimetro Rapporto di Sostenibilità

TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

L'occupazione è una delle dimensioni prioritarie su cui si stanno incentrando le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Il Gruppo che conta più di 87.600 dipendenti, nel 2015 ha assunto 2.842 persone (792 in Italia e 2.050 all'estero). A livello di Gruppo la componente femminile è pari al 53,2% e l'investimento sul futuro attraverso l'inserimento di giovani risorse, più di 1.550, è proseguito in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Il tasso di turnover di Gruppo, pari a -1,36% registra un andamento coerente con gli interventi strutturali previsti.

In tema di tutela dell'occupazione, uno degli obiettivi del Piano d'Impresa è proprio il riassorbimento di 4.500 persone dal 2014 al 2017 su iniziative prioritarie; al 2015 se ne contano già 4.230 (il 95% dell'obiettivo al 2017), fermo restando peraltro che il riassorbimento potrà considerarsi consolidato solo al conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali del Piano di Impresa. Per Intesa Sanpaolo la tempestività dell'azione di riqualificazione e riconversione è fondamentale affinché le persone, una volta insediate nei nuovi ruoli, possano svolgere un ruolo attivo nel raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa.

EMPLOYER BRANDING E RECRUITING

Durante il 2015, è continuata la collaborazione con le principali università italiane sul versante dell'orientamento professionale e del reclutamento. Numerose le attività di Employer Branding in Italia e all'estero finalizzate a sostenere studenti e laureati nella loro fase di inserimento nel contesto lavorativo: i tirocini formativi e di orientamento professionale, i career day, gli incontri e workshop tenuti dai colleghi delle varie realtà del Gruppo, le sponsorizzazioni e le borse di studio per Master specialistici post laurea, sono le principali modalità attraverso cui la Banca ha sostenuto i giovani talenti nella fase di ingresso nel mondo del lavoro in Italia e all'estero.

In particolare, sono state organizzate 50 iniziative presso istituzioni accademiche e sedi della Banca, in Italia e all'estero, con il coinvolgimento in qualità di Employer Ambassador di circa 80 colleghi provenienti dalle diverse realtà del Gruppo e sono stati attivati 175 stage.

Sono continuate su LinkedIn le attività di rafforzamento della reputazione di Intesa Sanpaolo come luogo di lavoro di eccellenza in Italia e all'estero, testimoniato dall'alto tasso di crescita dei followers della company page (+ 75% nel 2015 rispetto al 2014). Durante l'anno sono stati valutati in selezione 644 candidati expert reclutati tramite il canale. Intesa Sanpaolo si è classificata come prima banca tra i Top 50 Employer nel ranking "InDemand" che classifica le aziende più desiderate sulla base delle interazioni dei professionisti iscritti a LinkedIn. Tra gli indici misurati: il livello di engagement, l'interazione con le opportunità di stage e di lavoro pubblicate, il numero di persone raggiunte dai contenuti.

VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Il Piano d'impresa ha individuato nella valorizzazione e nella motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza alcune delle leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Tale approccio si è concretizzato con l'assegnazione gratuita di azioni Intesa Sanpaolo e la possibilità di accedere a piani di investimento (c.d. Piani LEICOP) che consentono ai dipendenti di partecipare alla condivisione del valore creato durante il corso del Piano di Impresa. Inoltre è stato profuso un significativo sforzo in azioni e processi a sostegno dell'ingaggio e della motivazione delle persone, sviluppando concrete opportunità di valorizzazione del merito, delle professionalità e delle competenze con progetti e percorsi di crescita mirati per persone motivate e di talento. È stato creato valore attraverso un sistema di relazioni industriali in grado di mantenere coesione sociale e di sviluppare soluzioni innovative e sostenibili incentrate sul potenziamento del sistema integrato di welfare per i collaboratori e le loro famiglie. Infine si è proseguito nell'investimento sulla formazione continua, focalizzandosi su importanti progetti a supporto delle scelte strategiche aziendali.

VALORIZZARE E MOTIVARE

ONAIR: La piattaforma "On Air" per la gestione e lo sviluppo professionale del Gruppo è ad oggi estesa a tutto il personale delle Strutture Centrali di Capogruppo e della Divisione Banca dei Territori. On Air promuove la motivazione delle persone attraverso un processo strutturato di autocandidatura a percorsi di assessment cui fa seguito l'attivazione di piani personalizzati di rafforzamento ed empowerment finalizzati alla crescita e allo sviluppo professionale. La piattaforma assicura un monitoraggio costante e una valorizzazione delle persone in una logica di sviluppo delle persone per la copertura di futuri ruoli manageriali. La motivazione individuale rappresenta quindi l'elemento distintivo di On Air, quale criterio di individuazione del merito e di attivazione di logiche di sviluppo professionale, nel rispetto dei valori di inclusività e di valorizzazione delle diversità. Nel corso del 2015 le attività di assessment hanno coinvolto più di 1.300 persone con l'avvio di 1.475 piani di sviluppo (anche relativi a assessment svolti nel 2014). Parallelamente proseguono le attività di assessment manageriale. In risposta all'evoluzione del contesto e all'insorgere di nuovi mestieri e grazie alla mappatura di expertise, skill, motivazioni e attitudini resa disponibile in On Air dalle persone autocandidature – è entrato a regime il processo, "Direct Job Offering", che ha consentito di realizzare campagne di job searching mirate sulla base del profilo delle posizioni aperte e dei fabbisogni di competenze presenti in Azienda. In una logica di "mercato interno" del lavoro si è consentito di creare opportunità e spazi di crescita trasversale per i colleghi interessati e motivati. Nel 2015 sono 2.046 i colleghi contattati.

Anche nelle Controllate Estere è stato condotto un progetto di Assessment Manageriale rivolto prevalentemente alle seconde linee delle Banche Estere che ha visto il coinvolgimento di tutte le Controllate del perimetro, per un totale di 286 manager. I risultati delle valutazioni sono già stati restituiti a tutte le realtà partecipanti. Il progetto aveva l'obiettivo di evidenziare l'aderenza della popolazione target rispetto al nuovo modello delle competenze manageriali di Gruppo per definire poi iniziative di sviluppo in linea con le aree di miglioramento evidenziate dall'assessment, sia a livello della singola banca estera sia cross-country. In coerenza con quanto fatto in Italia, per supportare localmente lo sviluppo manageriale, è stato dato a disposizione delle Banche Estere uno strumento, denominato "International Consequence Management" che permette di creare percorsi di rinforzo delle competenze risultate migliorabili dagli Assessment.

Attraverso una struttura costituita ad hoc si contribuisce a costruire e diffondere nel Gruppo una cultura di attenzione e valorizzazione del merito e del talento delle persone, responsabilizzando i manager di oggi rispetto alla crescita e allo sviluppo dei manager di domani. A tal fine è in fase di progettazione un **Sistema di Talent Management di Gruppo**, con l'obiet-

tivo di contribuire alla individuazione e allo sviluppo della prossima generazione di manager, attraverso iniziative formative ad hoc e percorsi di sviluppo anche internazionali, orientati alla creazione di figure specialistiche e manageriali ad elevato standard professionale. In questa prima fase il sistema si focalizza prioritariamente sulla valorizzazione dei talenti già presenti nel Gruppo, con specifiche caratteristiche, per accompagnarli verso ruoli di maggiore complessità. Nelle Divisioni di business nel 2015 si è continuato a sostenere lo sviluppo delle persone anche con specifiche iniziative. Per quanto riguarda la Divisione Corporate e Investment Banking si è puntato a progetti per la valorizzazione delle aree di eccellenza (progetto "Compass"), e a programmi di sviluppo individuale ("Feedback manageriale a 360°") realizzando circa 200 assessment complessivi. Il 2015 ha visto anche la prosecuzione del progetto di empowerment e orientamento professionale per i colleghi giovani della Divisione ("Imagine") con il coinvolgimento di circa 45 colleghe e colleghi, i loro Responsabili diretti e il team Risorse Umane di Divisione. Dal 2009, data di lancio dell'iniziativa, sono state coinvolte complessivamente più di 500 persone.

PERCORSI DI CARRIERA INTERNAZIONALI

Intesa Sanpaolo punta alla valorizzazione e motivazione delle persone anche attraverso la creazione di percorsi di carriera internazionale e inter-funzionali. La mobilità internazionale è quindi attualmente considerata uno strumento gestionale strategico sia per lo sviluppo delle competenze e della professionalità delle risorse sia per rafforzare e consolidare la cultura comune a livello di Gruppo.

Nel 2015 è proseguito il progetto "**Brain Swap**", esperienza di scambio culturale e professionale della durata di 15 giorni per le persone appartenenti alla Divisione Corporate & Investment Banking. Brain Swap è un'iniziativa formativa che incrementa la condivisione, la business collaboration e le sinergie tra le strutture centrali e la rete internazionale. Dal 2012, anno di lancio dell'iniziativa, sono stati coinvolti complessivamente 75 partecipanti e 48 Tutor.

Nel 2015 si sono svolti gli ultimi percorsi di training-on-the-job progettati nell'ambito dell'iniziativa "Mlpath", consistente nella creazione ed implementazione di percorsi internazionali di formazione e sviluppo dedicati al personale delle Controllate Estere. Complessivamente dal 2014 sono stati realizzati 45 percorsi. Seguendo lo stesso "format" sono stati inoltre realizzati alcuni percorsi individuali destinati a Responsabili di struttura della Divisione Banche Estere, in linea con la revisione organizzativa funzionale all'implementazione del modello di servizio.

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni "PerfoRmer 2.0" si basa su indicatori qualitativi di prestazione, più concreti e vicini al linguaggio delle Persone. Gli indicatori vengono espressi su una scala qualitativa a cinque livelli di efficacia. È inoltre disponibile una nuova scheda valutativa dedicata ai Responsabili di struttura: Direttori di Filiale e Direttori di Area per la Rete della Divisione Banca dei Territori, Responsabili di Ufficio per le Strutture Centrali, Divisioni, Business Unit e Società Prodotto.

Fra le novità anche il People Portfolio Management che, attraverso una matrice dedicata al Capo, va a correlare la performance (giudizio sintetico finale) con gli stili di leadership: l'obiettivo è di supportare e indirizzare le azioni manageriali dei Capi su temi di evoluzione e crescita delle Persone e di potenziare la centralità del dialogo tra Capo e Collaboratore, determinante per consentirne lo sviluppo professionale.

PerfoRmer 2.0 è stato presentato alle Organizzazioni sindacali a fine 2015 e sarà operativo da gennaio 2016 su tutto il Gruppo, inclusi gli HUB esteri. A tal fine è stata predisposta la relativa piattaforma informatica

che recepisce tutte le evoluzioni ed è in fase di completamento la formazione a capi e specialisti risorse umane sui principi, sui processi e sugli strumenti del nuovo sistema valutativo.

Nelle Banche Estere, il sistema di valutazione "Global Performance System" è stato progressivamente implementato per valutare la performance nei diversi segmenti di collaboratori: Manageriale, Non Manageriale e Rete.

Il sistema è improntato a principi di equità, merito e sostenibilità nel tempo dei risultati raggiunti e a promuovere la diffusione di una cultura della performance basata sulla valutazione e sulla valorizzazione del merito individuale.

Nel 2015 si è conclusa la fase di monitoraggio e supporto all'implementazione del sistema che attualmente gestisce l'intera popolazione delle Banche Estere.

STILI DI LEADERSHIP

Con il progetto "Feedback 180" ci si è posti l'obiettivo di rafforzare gli stili di leadership e creare diffuso coinvolgimento nel lungo termine attraverso la responsabilizzazione delle persone. Questo nella consapevolezza che oggi, oltre alle scelte strategiche, il successo è legato alla capacità delle persone di riorientare e riadattare i propri comportamenti, prendendo decisioni funzionali

alle esigenze della clientela e facendo proprie sfide e responsabilità. Il progetto "Feedback 180" è un percorso di sviluppo focalizzato sulle competenze di leadership, che ha consentito di definire e acquisire consapevolezza degli stili di leadership prevalenti, sostenendo i capi nel processo di evoluzione delle loro modalità di leadership per renderle più coerenti ed efficaci rispetto alle sfide di business. Nel 2015 il progetto è stato esteso ai primi riporti della Divisione Banca dei Territori (Capi Direzione e Direttori regionali), Direttori Commerciali e Direttori di Area oltre che alla Direzione Centrale Legale e Contenzioso - Group General Counsel di ISGS, con l'obiettivo di sviluppare tra i manager la cultura dell'ascolto continuo e strutturato, fornendo indicazioni puntuali sulle possibili azioni di miglioramento dello stile manageriale e dei fattori che impattano sull'efficacia organizzativa. "Feedback 180" prevede una fase iniziale di valutazione incrociata (self-report ed etero valutazione) rispetto alla qualità delle azioni di Leadership e come queste impattano sulle condizioni di efficacia organizzativa, a cui segue la fase di restituzione dei risultati e di confronto su aree di forza e di miglioramento emerse. Il percorso prevede poi la definizione di piani di sviluppo ed empowerment individuale e di gruppo e consente un monitoraggio dei cambiamenti e miglioramenti conseguiti a distanza in termini di stili di leadership e di efficacia organizzativa.

EQUITÀ E RETRIBUZIONE VARIABILE

Nel corso del 2015 si è svolto il confronto propedeutico alla definizione del Premio Variabile di Risultato, concluso nell'ottobre 2015 con la sottoscrizione dell'accordo specifico nell'ambito del Contratto Collettivo di secondo livello del Gruppo Intesa Sanpaolo. Il Premio Variabile di Risultato è stato introdotto in via sperimentale già per l'esercizio 2015, in sostituzione del Premio Aziendale e del Sistema Incentivante nei riguardi delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi in servizio a tempo indeterminato e inclusi i contratti di apprendistato professionalizzante. Il Premio Variabile di Risultato ha come principali finalità quella di riconoscere il contributo di ognuno alla realizzazione del Piano d'Impresa 2014-2017, collegando più direttamente la produttività e la redditività realizzata a livello di Gruppo e di Divisione alla retribuzione variabile di ogni risorsa anche in base al ruolo o alla seniority. Il Premio Variabile di Risultato si compone di tre quote:

- Premio base, destinato, in primis, a premiare tutti i dipendenti del Gruppo per il contributo dato a livello collettivo per il raggiungimento dei Risultati previsti dal Piano d'Impresa oltre che a sostenere, in una logica di equità interna, le retribuzioni più basse. Data la finalità "partecipativa", il premio di base è indipendente dall'inquadramento e dal ruolo professionale ricoperto o dalla seniority maturata;
- Premio aggiuntivo per riconoscere il contributo fornito "per ruolo" ai risultati della struttura di appartenenza ed è differenziato per ruolo o seniority e famiglia professionale;
- Premio di eccellenza, destinato a premiare il merito individuale e il contributo distintivo portato ai risultati della squadra.

1.000 NUOVI RUOLI MANAGERIALI NELLA DIVISIONE BANCA DEI TERRITORI

Nella Divisione Banca Dei Territori, complessivamente sono stati creati oltre 1.000 nuovi ruoli manageriali che hanno offerto opportunità di crescita professionale alle nostre persone, valorizzate in ruoli di maggiore responsabilità e con impor-

tanti obiettivi di performance e sviluppo della nostra clientela. Ciò è stato possibile anche grazie al nuovo

modello di servizio e organizzativo che ha consentito un'ulteriore focalizzazione sul mercato, rafforzando la relazione con la clientela. In ciascuna delle sette Direzioni Regionali esistenti, sono stati identificati tre "territori commerciali" specializzati - Retail, Personal e Imprese - per consentire un miglior livello di servizio, valorizzando al massimo le competenze specifiche del personale

IL VALORE DELLE DIVERSITÀ

L'approccio di Intesa Sanpaolo mette al centro inclusione e non discriminazione quali valori che connotano diversi progetti e strumenti aziendali realizzati per migliorare la performance aziendale, valorizzare il talento femminile e favorire il bilanciamento vita-lavoro di tutti i colleghi di Intesa Sanpaolo. Si tratta di un approccio consapevole alla gestione delle diversità in ambito organizzativo, siano esse culturali, etniche, di età, di genere e diversa abilità. L'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità è stata riconosciuta dai principali enti ed associazioni attivi sul territorio nazionale: nel marzo 2015 è stato assegnato a Intesa Sanpaolo il

"Diversity & Inclusion Award DiversitaLavoro", riconoscimento per le aziende che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone con disabilità, puntando alla valorizzazione del talento e delle competenze.

In questo contesto, sono operative le "Regole in materia di diversità per orientamento e identità sessuale", che impegnano le Funzioni competenti a definire regole operative, a partire dalle unioni anche tra persone di stesso genere, in situazioni di fatto o regolamentate da ordinamenti riconosciuti da quello italiano, per ammetterle ai benefici previsti dalla normativa aziendale o ad essi assimilabili, riconoscendo anche ai colleghi uniti in matrimonio con persone dello stesso genere, o in unioni di fatto, il congedo straordinario retribuito.

UN TAVOLO DI LAVORO PER L'INCLUSIONE

Promosso dalla funzione Corporate Social Responsibility, il tavolo di collaborazione con la partecipazione delle diverse funzioni aziendali ha perseguito l'intento di integrare nei processi gestionali e negli strumenti di lavoro elementi di attenzione alle diversità presenti in azienda, per cercare possibili nuovi ambiti di intervento. Sono stati così portati a fattore comune bisogni, buone pratiche e soluzioni nuove sulle disabilità visive. Molteplici iniziative sono state adottate per l'inclusione dei collaboratori diversamente abili. In particolare i colleghi non vedenti e ipovedenti dispongono di una piattaforma tecnologica dedicata al supporto delle loro attività, che consente di accedere autonomamente alla posta elettronica, di navigare sul web e utilizzare i prodotti di office automation; sono stati erogati corsi per soddisfare i bisogni formativi emersi a seguito di un'analisi delle richieste dei colleghi con disabilità con due workshop sul modello di servizio a cui hanno partecipato 153 colleghi (63 con disabilità uditive e 90 con disabilità visive). Si sono tenute iniziative di formazione per sensibilizzare gli specialisti del personale sul tema dell'inclusione e per contrastare possibili pregiudizi, conflitti ed emarginazione a cui hanno partecipato 26 colleghi. È proseguita la collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti. Con LIA, oltre ad aver reso accessibili e fruibili tutti i principali documenti di responsabilità sociale: Codice Etico, Rapporto di Sostenibilità e Quaderni, abbiamo strutturato ed erogato un intervento formativo per orientamento verso una comunicazione accessibile a 8 colleghi.

La Divisione Insurance ha sviluppato iniziative per la valorizzazione delle competenze dei colleghi senior in veste di docenti interni su tematiche di particolare interesse: Prodotti, Previdenza, Lettura del Cedolino e Cartellino orario. All'iniziativa hanno aderito 328 colleghi.

FORMAZIONE

In coerenza con il Piano d'Impresa, nel 2015 l'attività della Formazione ha affiancato all'aggiornamento delle conoscenze necessarie al consolidamento continuo delle professionalità aziendali, un supporto specifico al cambiamento, con progetti in grado di accompagnare l'evoluzione del settore bancario e delle esigenze dei clienti senza disattendere le aspettative di tutti gli stakeholder. Si è continuato, infatti, a investire nella realizzazione di iniziative formative su misura, dedicate al rafforzamento delle competenze di tutte le persone del Gruppo, in Italia e all'Estero attraverso il supporto costante all'evoluzione dei mestieri nelle diverse famiglie professionali e l'attenzione al potenziamento della

capacità delle nostre persone di adattarsi al cambiamento continuo e alle mutate esigenze di servizio.

Il protocollo LED, anche nel 2015, è applicato come "standard" di progettazione per tutti i nuovi corsi presenti nell'offerta formativa permanente e su misura con un continuo presidio delle attività di gestione e animazione delle piattaforme di *social learning* a supporto delle diverse comunità "in apprendimento" (Manageriali e Professionali). È stata accompagnata un'evoluzione delle metodologie di formazione a distanza continuando la produzione di singole unità didattiche selezionabili liberamente dagli utenti al bisogno ("pronti all'uso"), realizzate anche in collaborazione con gli utenti stessi tramite i "*rapid learning*". A questo si aggiunga che alcuni corsi ricreano situazioni virtuali nelle quali i colleghi verificano le proprie conoscenze/comportamenti per poi approfondire solo i contenuti valutati necessari sulla base di tali risposte in un clima di apprendimento adattativo. L'aula remota è entrata nel 2015 tra i canali di formazione utilizzati con continuità ed è stato avviato

un ulteriore investimento al fine di consentire anche la registrazione e quindi la realizzazione di video formativi. Tramite il canale dell'aula remota è possibile inoltre oggi erogare seminari con massimo di 250 partecipanti in aule didattiche con 30 partecipanti con alto livello di interattività (lavagna condivisa, sondaggi, ecc.) e con video-lezioni sincrone e asincrone.

A supporto del progetto di "Lavoro Flessibile" (vedi capitolo "Qualità della vita in azienda") è stata erogata un' apposita formazione rivolta a tutti i capi e alle risorse coinvolte nella sperimentazione. Per i capi sono state realizzate sessioni d'aula di mezza giornata e per tutti i collaboratori (a fine 2015 oltre 3.000) formazione online basata su pillole formative, approfondimenti tematici ed educast. Il percorso è stato preceduto da alcuni focus group di approfondimento progettuale (sono state coinvolte circa 40 persone in due giornate d'aula).

PER UNA BANCA AL SERVIZIO DI FAMIGLIE E IMPRESE

Molte sono state le iniziative formative che hanno supportato lo sviluppo delle competenze necessarie al potenziamento della qualità del servizio ai clienti famiglie e imprese.

È continuato "Insieme per la crescita", progetto formativo e di *change management* per la diffusione di prassi di servizio eccellente nella Banca dei Territori, in grado di migliorare la soddisfazione sia dei clienti, sia dei collaboratori direttamente coinvolti. Un team formato da persone della Rete ha identificato i comportamenti irrinunciabili, virtuosi ed eticamente responsabili da sviluppare e promuovere con i clienti. Le prassi individuate sono derivate da un processo di definizione e condivisione con le persone interessate dal cambio del modello, attraverso specifici workshop di focus e scambio. I comportamenti individuati tengono in considerazione cinque macro attività svolte in filiale: accoglienza, transazionale, relazione, sviluppo e direzione/coordinamento. Oltre ad attività formative d'aula il progetto è accompagnato dalla piattaforma on line "Pro" dedicata alle figure professionali di Rete che, in questa iniziativa, supporta i partecipanti nella «messa a terra» efficace di quanto condiviso e appreso e raccontare e discutere le buone pratiche. L'obiettivo è migliorare i risultati commerciali e la soddisfazione di clienti e dipendenti, e a tal fine viene condotto un costante monitoraggio per mezzo di specifici indicatori. Nel 2015 il modello è stato esteso a tutti i restanti Punti Operativi. Nel corso del 2015, gli accessi unici alla piattaforma sono stati 28.500.

Per la rifocalizzazione del modello di servizio sulle filiere Retail, Personal e Imprese è stato avviato un piano formativo di *change management* che ha coinvolto circa 4.400 persone. La forte spinta all'innovazione e alla multicanalità, il significativo ricambio manageriale introdotti dal nuovo modello hanno richiesto infatti di lavorare su un nuovo modo di operare sia all'interno delle Direzioni Regionali sia tra le diverse filiere e i clienti della banca. In questa logica le iniziative formative sono state personalizzate, nelle modalità e nei contenuti, sulle diverse figure manageriali di Banca dei Territori: Direttori Regionali, Direttori di Area, Direttori Commerciali e Direttori di Filiale. Per i Direttori di Filiale, in particolare, sono state erogate tre giornate di formazione a testa per Direttore: le prime due dal titolo "Lavorare insieme al servizio del cliente" centrate sulla Leadership e sulla necessità di dare spazio a pratiche manageriali adeguate alla trasformazione in atto del mercato, del lavoro e dei clienti; la terza dal titolo "Io e la mia squadra" centrata sulla necessità di progettare quotidianamente la relazione con i collaboratori, adottando stili manageriali adeguati alla loro crescita professionale, maturità e alle necessità dell'azione commerciale.

Sempre al servizio del cliente, il progetto di "Multicanalità integrata" è invece pensato per rafforzare l'integrazione tra l'attività di Filiale e i canali digitali e trasferire la capacità di offrire alla clientela nuovi servizi e prodotti a distanza. Tutte le novità, in termini di nuovi strumenti disponibili, sono stati approfondite attraverso specifiche lezioni formative online. Una piattaforma di social learning ha poi consentito di diffondere in modo capillare i contenuti formativi, rendendo più efficace la comunicazione scritta e consentendo, tramite chat e strumenti social, di condividere esperienze «multicanale» di successo, già diffuse. Gli accessi alla piattaforma PRO sui temi della multicanalità integrata sono stati 16.661.

CIRCA 4.400
PERSONE
COINVOLTE
IN UN PIANO
FORMATIVO
DI CHANGE
MANAGEMENT

VIVIDIGITALE - DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE

Il crescente livello di digitalizzazione delle interazioni con i clienti, in atto ormai da tempo in tutti i settori, richiede nuovi modelli di servizio e un'importante evoluzione del ruolo della banca. La realizzazione del Piano d'Impresa 2014-2017 consentirà alla banca di essere competitiva nel nuovo scenario macroeconomico confermando la posizione di leadership in Italia, il Paese di riferimento per il Gruppo, e rafforzando la competitività nei Paesi esteri prioritari. Per sostenere questi obiettivi occorre investire sullo sviluppo e sul miglioramento continuo delle competenze digitali delle nostre persone e dei clienti. Ad aprile è stato creato il gruppo di lavoro che attraverso un brainshop ha definito le iniziative che sono state attivate nella Divisione Banca dei Territori nel secondo semestre, con gli obiettivi di realizzare interventi formativi che affianchino alle attività tradizionali nuove modalità di coinvolgimento per aumentare la capacità dei colleghi delle Rete di valorizzare servizi e tecnologie digitali e aiutando al contempo i clienti a usare al meglio i servizi digitali offerti dalla banca.

Per quanto riguarda l'estensione dell'offerta formativa nelle Banche Estere, nel 2015 sono proseguite le iniziative volte a sviluppare competenze innovative di *global management*, favorire l'integrazione dei comportamenti organizzativi all'interno di tutto il Gruppo e attraversare le barriere culturali con iniziative in aula e a distanza. In particolare, nel 2015, i due temi al centro sono stati i crediti, attraverso il corso "Advisory Opinion", che ha coinvolto 195 colleghi da tutte le Banche Estere, e l'offerta linguistica con l'iniziativa "WEnglish", un programma di sei mesi che include attività e-learning e sessioni live con coach. L'iniziativa coinvolge 10 partecipazioni estere e 211 colleghi. Per quanto riguarda lo sviluppo dei corsi sulla piattaforma di e-learning nelle quattro Controllate che hanno la piattaforma di Gruppo sono stati erogati 92 corsi locali su diverse materie – Antiriciclaggio, Rischi, Crediti, Prodotti e Servizi, Approccio Commerciale ecc. – di cui hanno fruito 5.748 persone. È inoltre proseguita la fruizione del catalogo manageriale, anche a supporto della fase post assessment manageriale, ed è stata curata la sua estensione, che copre attualmente 20 corsi coerenti con il modello di competenze del Gruppo.

LA CULTURA DEL RISCHIO

La cultura sul governo del rischio e sul sistema dei controlli e del rischio ha un'importanza strategica e deve avere una posizione di sempre maggior rilievo nella scala dei valori aziendali. La cultura del rischio e dei controlli non riguarda solo le funzioni aziendali dedicate al suo presidio ma coinvolge tutta l'organizzazione aziendale (organi aziendali, strutture, livelli gerarchici, personale). Per diffondere tale cultura e aumentare la sensibilità verso questi temi sono state quindi progettate diverse iniziative formative con l'obiettivo di coinvolgere in modo graduale e mirato tutta la popolazione aziendale. Le iniziative sono supportate e valorizzate attraverso un'apposita sezione dedicata alla cultura del rischio e al sistema dei controlli all'interno del portale della Formazione Normativa. Accanto all'offerta permanente, sempre disponibile tramite le due "porte dell'apprendimento" Scuola Manageriale e MiaFormazione, sono stati oltre un centinaio i progetti su misura che hanno

coinvolto in modo diffuso i collaboratori delle diverse Strutture della Banca. I temi manageriali e comportamentali affrontati sono molteplici; citiamo ad esempio: business collaboration, leadership, teamworking, ageing, gestione della complessità, benessere e resilienza.

Nel 2015 "Master Class" – il progetto di accelerazione e sviluppo delle competenze che ha coinvolto 22 colleghi – si è focalizzato su temi di Compliance ed è stato sviluppato in collaborazione con SDA Bocconi. Il progetto consiste in un percorso di formazione e sviluppo accelerato della durata di 6 mesi, strutturato attraverso la sequenza dinamica di training tecnico e *training on the job* con periodiche sessioni di verifica sia dell'apprendimento che dell'efficacia espressa durante le attività e i progetti sul campo all'interno delle Strutture. Il percorso si è completato con la certificazione delle competenze acquisite da parte di SDA Bocconi.

Un piano formativo modulare progettato per accompagnare l'introduzione del nuovo modello di servizio per le Imprese, "Dimensione Impresa", vuole sollecitare una significativa crescita delle competenze tecniche e dei comportamenti di gestione "evoluta" nella relazione con il cliente Imprese. L'obiettivo finale è di generare un circolo virtuoso nella consulenza e nel business a vantaggio di tutti gli stakeholder e diffondere una cultura in grado di leggere il rischio nella sua dimensione preventiva oltre che consuntiva. A questo fine sono stati avviati nella Banca dei Territori progetti formativi che consentono ai Gestori di continuare a porsi nei confronti degli imprenditori come partner sempre più capaci di anticipare sia i rischi sia le opportunità, in contesti complessi e dinamici.

LA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ

Con una progettualità condivisa tra la funzione CSR e la Formazione, è proseguita l'attività al servizio del trasferimento di conoscenze e di costruzione di consapevolezza intorno a temi specifici della sostenibilità, con un'attenzione a quelli della disabilità, della catena di fornitura, degli Equator Principles e dell'ambiente (vedi Capitale naturale, pag. 126). Sul fronte della disabilità, sono stati messi a disposizione corsi direttamente agli interessati e nella specie colleghi con disabilità visive e uditive per soddisfare bisogni formativi emersi a seguito di un sondaggio: sono stati attivati workshops dedicati al nuovo modello di servizio della banca coinvolgendo 153 colleghi (63 con disabilità uditive e 90 con disabilità visive).

Sempre con attenzione al mondo delle diverse abilità sono stati chiamati in aula 26 colleghi specialisti di Risorse Umane per un'esperienza di sensibilizzazione sul tema dell'inclusione e per contrastare possibili pregiudizi, conflitti ed emarginazione. Insieme alla Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti è stata realizzata un'iniziativa formativa dedicata a 8 specialisti della comunicazione per imparare a realizzare documenti accessibili.

Con l'obiettivo di sviluppare una capacità di lettura sistemica dei contesti e della complessità e favorire una cultura della gestione etica e responsabile della catena di fornitura, è stata avviata un'esperienza pilota nei confronti di 16 colleghi (10 buyer, 2 focal point e 4 dello staff) del Servizio Acquisti: la modalità usata si è focalizzata sull'analisi di casi concreti per rendere immediatamente trasferibile nel quotidiano l'approccio condiviso in aula. Per l'entrata in vigore dei nuovi adempimenti degli Equator Principles III è stato programmato un piano di formazione ad hoc con tre sessioni formative in aula impostate sull'applicazione della Guida Operativa in vigore presso la Capogruppo al finanziamento di progetti reali. Contestualmente è stato realizzato un webinar, in italiano e in inglese, con un linguaggio meno specialistico che ha interessato circa 1.500 persone, in Italia e all'estero.

In seguito all'assessment del 2015 sull'implementazione del Codice Etico secondo le Linee Guida ISO 26.000 con la Divisione Banche Estere sono state identificate alcune aree di miglioramento per il coordinamento, l'estensione di strumenti comuni ed il rafforzamento delle attività di monitoraggio, oltre al proseguimento delle attività di diffusione della cultura della responsabilità nella community manageriale. Tra le iniziative di miglioramento avviate verso la fine del 2015 si segnalano le gap analysis audits mirate al rafforzamento del presidio della salute e la sicurezza nei luoghi lavoro, che tra dicembre 2015 e gennaio 2016 hanno coinvolto due Banche Estere (Banka Koper e Intesa Sanpaolo Bank Albania) e le iniziative per l'integrazione delle tematiche etiche all'interno dei processi per la gestione dei reclami della clientela. Il progetto, che inizialmente coinvolge come banca pilota Privredna Banka Zagreb, prevede la realizzazione delle attività di formazione dedicata ai team dell'ufficio reclami, in programma per il primo semestre 2016.

Nato nel 2013, il progetto formativo CSR Drops dedicato alle Banche Estere del Gruppo attraverso la metodologia dello *storytelling* racconta il modello CSR del Gruppo Intesa Sanpaolo con esempi quotidiani e lungo quattro pilastri della CSR che sono divenuti altrettanti cortometraggi: Le nostre scelte, I sette valori, Il dialogo con gli stakeholder e La cultura della responsabilità.

Capitale intellettuale e infrastrutturale



Questi capitali includono i beni intellettuali connessi al valore delle conoscenze e i beni infrastrutturali quali i network tecnologici e delle filiali che consentono a Intesa Sanpaolo di essere diffusa sul territorio e vicina ai propri clienti. La capacità di sviluppare innovazione si riflette sulle modalità organizzative interne e sulla capacità di individuare e sostenere il valore dei progetti industriali nati dalla ricerca e dallo sviluppo.

SOMMARIO

Innovazione per la crescita	pag. 116
Banca multicanale	pag. 117
Innovazione dei processi	pag. 123
Cultura dell'innovazione	pag. 124

RISORSE

N. filiali: oltre 5.200
 N. sportelli automatici: oltre 7.000
 Investimenti in tecnologia*: 663 mln
 Struttura dedicata all'innovazione e network di Specialisti sul territorio

RISULTATI PER IL BUSINESS

N. clienti con contratti multicanale: 6,3 mln**
 Vicinanza al cliente: quote di mercato filiali non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni italiane.

Pienamente operativa la Digital Factory con l'obiettivo di innovare e migliorare i processi operativi prioritari

Offerta innovativa di prodotti e servizi e possibilità di cross e up selling;

Advisory su innovazione e supporto dei clienti imprese nelle scelte strategiche sostenendone la competitività nel Medio Lungo termine;

Creazione di opportunità di crescita per i clienti, originando accordi commerciali, partnership, trasferimento tecnologico, acquisizioni industriali

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Migliore customer experience per il cliente, soddisfazione di nuovi bisogni e consolidamento della relazione;

Contributo all'innovazione delle imprese del Paese, in particolare le PMI;

Opportunità di sviluppo per le Start-up e PMI innovative, aggregando l'ecosistema e coinvolgendo le Associazioni di categoria;

Sostegno a nuova imprenditorialità e alla creazione di nuova occupazione e sviluppo economico;

Finanziamenti all'innovazione delle imprese (Offerta Nova+): dal 2011 quasi 1,4 mld di euro

* Conto capitale ed esercizio

** Perimetro Italia, persone fisiche e giuridiche

INNOVAZIONE PER LA CRESCITA

Il Piano d'Impresa prevede di realizzare la trasformazione del modello operativo della Banca attraverso un significativo piano di investimenti che riguarda in particolare l'innovazione.

A questo scopo nel 2014 è stata costituita l'Area di Governo Chief Innovation Officer (CIO), a diretto rapporto del CEO, con l'obiettivo di identificare, analizzare e sviluppare le attività di innovazione in condivisione con le altre strutture del Gruppo. L'Area Chief Innovation Officer ha sede presso il grattacielo di Intesa Sanpaolo a Torino, che vuole essere anche fisicamente il Centro per l'Innovazione del Gruppo.

La struttura coordina il **Portafoglio dell'Innovazione**, ovvero l'insieme delle principali iniziative che il Gruppo intende sostenere in relazione ai principali trend emergenti, individuando per ciascuna il piano delle attività, l'orizzonte temporale, gli investimenti dedicati e i ritorni attesi. Delle iniziative in Portafoglio viene assicurata la coerenza e viene monitorata la performance e il ritorno economico e qualitativo per il Gruppo. Le nuove iniziative da inserire nel Portafoglio vengono verificate periodicamente insieme alle funzioni competenti. Il monitoraggio delle iniziative del Portafoglio è fondamentale per la verifica dei risultati raggiunti e la valutazione dei ritorni economici e di immagine per il Gruppo. Gli elementi raccolti in fase di monitoraggio costituiscono un indirizzo per il Top Management.

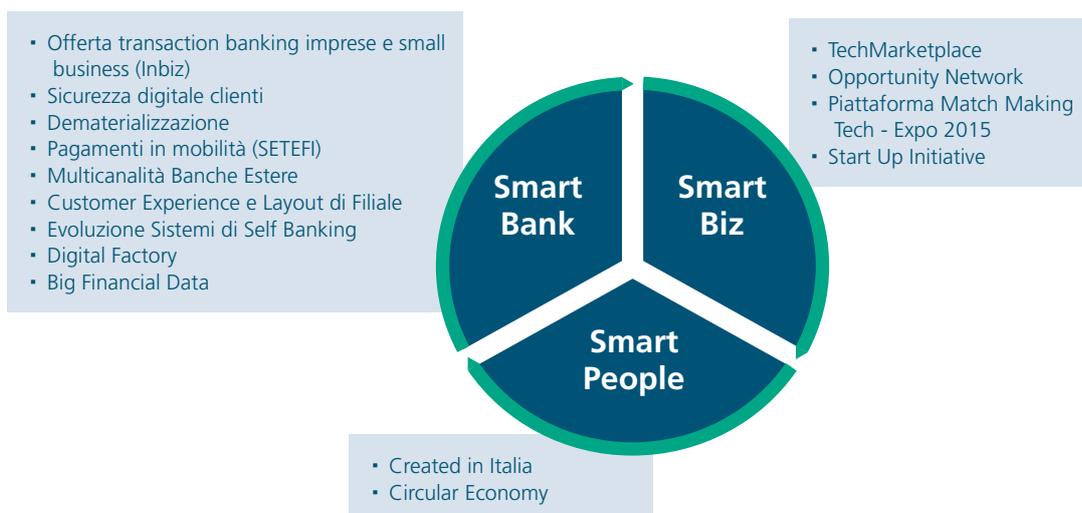
L'Area CIO supporta e accelera la capacità di innovazione del business del Gruppo mediante la ricerca, l'analisi, l'ideazione e la promozione di soluzioni presenti sul mercato nazionale e internazionale che possano dare origine a nuove opportunità commerciali e allo sviluppo del territorio e dell'economia locale sia in ambito bancario sia non bancario. Perno di questa attività è l' "**Osservatorio dell'Innovazione**" che effettua ricer-

ca e analisi delle principali tendenze e idee e valuta gli ambiti di applicabilità delle soluzioni innovative. L'Osservatorio svolge la sua funzione sia attraverso la collaborazione con le altre strutture del Gruppo, sia attraverso relazioni e partnership con centri di ricerca, università, incubatori di start-up e innovazione.

L'Area Chief Innovation Officer si è anche posta l'obiettivo di sviluppare l' **offerta di innovazione tecnologica a favore delle imprese** in sinergia con le competenti strutture del Gruppo. Fra le attività a servizio della diffusione dell'innovazione, rientrano: l'offerta di servizi di advisory su settori e tecnologie di eccellenza; il supporto a progetti di sviluppo del territorio e dell'economia locale; il supporto a start-up con elevato potenziale di crescita e contributo per il Gruppo e per il sistema delle imprese in generale. Proponendo l'impiego di piattaforme digitali di "match-making", la struttura si pone come connettore fra le imprese, per far incontrare i "creatori di innovazione" con i potenziali utilizzatori. Infine, l'Area CIO assicura la diffusione della **cultura dell'innovazione**, agendo attraverso il Network dell'Innovazione e organizzando iniziative ed eventi volti a stimolare la creatività dei dipendenti e a promuovere verso gli stakeholder interni ed esterni novità e trasformazioni in accordo con i trend più avanzati.

Grazie ai progetti avviati, Intesa Sanpaolo ha ricevuto la menzione speciale di "banca innovativa del 2015" a seguito di un'indagine condotta da AIFIn (Associazione Italiana Financial Innovation), organismo che certifica di anno in anno la capacità degli intermediari di guidare o anticipare i cambiamenti del mercato attivando iniziative innovative e di stimolo per il settore di riferimento.

Di seguito viene fornita una rappresentazione grafica delle iniziative di innovazione avviate. Nel capitolo viene data una descrizione delle principali.



SMART BANK - iniziative mirate alla crescita del Gruppo Intesa Sanpaolo: ricerca di soluzioni innovative per lo sviluppo di prodotti, servizi e processi in ambito banca

SMART BIZ - iniziative mirate alla crescita delle Imprese sul territorio

SMART PEOPLE - iniziative volte al miglioramento della qualità della vita delle persone

BANCA MULTICANALE

In un mercato in profondo e rapido cambiamento, la tecnologia sta rivoluzionando il modo di fare banca, richiedendo sempre maggiore flessibilità e adattabilità. Oggi l'esperienza del cliente si forma in ogni singolo momento e attraverso tutti i punti di contatto della sua interazione con la banca. La banca non è più e solo un luogo dove il cliente si reca, ma un insieme di servizi accessibili sempre e ovunque. È la banca ad andare dal cliente ed è il cliente a scegliere il tipo di relazione e il livello del servizio che desidera.

La multicanalità è la risposta a queste nuove esigenze: l'integrazione di tutti i canali, fisici e virtuali, consente un dialogo continuo banca-cliente e favorisce un'esperienza eccellente, attraverso la semplificazione dei processi e una maggiore efficacia ed efficienza comunicativa (vedi anche il capitolo "Capitale Umano - Formazione", pag. 111).

FILIALI

Le filiali per Intesa Sanpaolo continuano a rappresentare un elemento importante della rete distributiva, il luogo fisico dove i clienti trovano supporto e assistenza di persona, soprattutto per le operazioni più complesse. Considerata la diversificazione dell'offerta sui diversi canali, le agenzie presenti sul territorio devono sempre più garantire l'offerta di un servizio focalizzato, personalizzato e ad alto valore aggiunto.

In Italia, Intesa Sanpaolo offre i propri servizi attraverso una rete di oltre 4.100 sportelli presenti su tutto il territorio. Il Gruppo ha anche una presenza selettiva in Europa centro-orientale e nel Medio Oriente e Nord Africa, grazie a circa 1.200 filiali delle Banche controllate operanti nel retail e commercial banking in 11 paesi. Vanta, inoltre, una presenza internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 28 paesi.

In Italia, dove il Gruppo svolge la maggior parte delle proprie attività, il numero delle filiali è diminuito nel corso degli anni, in favore di uno spostamento dell'offerta di servizi bancari su altri canali di distribuzione. La presenza di Intesa Sanpaolo nelle varie regioni italiane rimane comunque significativa, con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni.

Con l'introduzione del nuovo modello di servizio della Banca dei Territori nel 2014, l'operatività delle filiali è stata differenziata per supportare il cliente in modo ottimale e indirizzarlo al canale più rapido e maggiormente adeguato alle sue esigenze. Tre sono le tipologie di filiale ora presenti sul territorio:

- **FILIALI TRADIZIONALI:** hanno casse aperte fino alle 13 e sono dotate di sportelli automatici. A fine 2015 erano circa 1.500 le filiali convertite a questa modalità;
- **FILIALI HUB:** dotate di casse tradizionali aperte tutto il giorno, casse self assistite dal personale e sportelli automatici. A fine 2015 erano circa 1.000;
- **PUNTI CONSULENZA:** i dipendenti sono dedicati alla consulenza della clientela che può comunque effettuare operazioni tramite sportelli automatici. A fine 2015 erano 150 le filiali già dedicate esclusivamente alla consulenza.

L'obiettivo è quello di consentire ai colleghi di dedicare tutta l'esperienza e l'energia alla consulenza e al supporto specialistico per i clienti sempre più esigenti e in cerca di nuove soluzioni per soddisfare i loro bisogni.

Le filiali sono state anche fisicamente trasformate, creando luoghi aperti di dialogo, incontro, comunicazione e lavoro. Il nuovo layout ha ricevuto il Premio "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria", riconosciuto a Intesa Sanpaolo da AIFIn per il rinnovamento del modello di filiale (1° posto nella categoria "Canali distributivi e customer experience"). Per approfondimenti, consultare "Offerta di un servizio di valore alla clientela", Box "Il nuovo modello di filiale", pag. 89.



Aggiornamento a Dicembre 2015.

DEMATERIALIZAZIONE DEI CONTRATTI

È proseguito il progetto dematerializzazione dei contratti, la nuova modalità di sottoscrizione della documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi che consente di non dover stampare i documenti e i contratti da consegnare ai clienti e da archiviare. Il cliente può infatti visualizzare su tablet tutti i documenti relativi alle operazioni che intende effettuare e sottoscriverli scegliendo tra due modalità di firma paperless: Firma Grafometrica ovvero firma autografa apposta su tablet elettronico, o Firma Digitale Remota, che richiede la titolarità di un contratto multicanale e l'attivazione del proprio certificato di firma digitale (codice O-Key e PIN). Il cliente può poi visualizzare la documentazione firmata, ogni volta che lo desidera, sul proprio Internet Banking o sulla propria mail.

Su tutte le filiali e i distaccamenti Personal e in oltre 500 filiali Retail sono già oggi dematerializzati i contratti e i documenti relativi a numerosi servizi bancari tra i quali la prenotazione di carte di pagamento, i servizi via Internet, cellulare e telefono, l'operatività in fondi, la sottoscrizione di obbligazioni del Gruppo, investimenti *certificates*, aste BOT e titoli di Stato.

Questa innovazione consente di migliorare la customer experience dei clienti, riducendo i tempi di attesa e semplificando i processi. Per Intesa Sanpaolo si stimano a regime risparmi economici dai 7 ai 10 milioni di euro all'anno archiviando digitalmente i documenti relativi agli investimenti. È inoltre immediata la riduzione dei rischi operativi legati al controllo delle firme necessarie grazie a una procedura ora resa automatica, oltre alla garanzia della piena rintracciabilità della documentazione contrattuale.

L'iniziativa ha ricevuto nel 2015 il premio internazionale EFMA Accenture Innovation Awards nella categoria Phisycal Distribution.

SPORTELLI BANCOMAT E CASSE SELF ASSISTITE

OLTRE 7.000 SPORTELLI AUTOMATICI IN ITALIA

Intesa Sanpaolo, a fine 2015, aveva sul territorio italiano una rete di oltre 7.000 sportelli automatici (ATM, MTA e casse self assistite).

Alla clientela è fornita una vasta gamma di servizi che va dal prelievo con tutti i tipi di carta alle inter-

rogazioni su conti e carte, alle ricariche telefoniche, al pagamento delle utenze più comuni e dei tributi, alla disposizione di Bonifico Europeo Unico e alla ricarica degli abbonamenti delle principali società di trasporto sul territorio (es: Mimuovo, ATM Milano, Trenord, GTT Torino). Su tutti gli sportelli è attiva la funzionalità "Donazioni" che consente di contribuire alle attività delle principali Onlus convenzionate.

Nel corso del 2015, è stata introdotta la possibilità di attivare le carte di debito, credito e prepagate direttamente da ATM, integrando questa funzione a quella già presente su Internet banking.

Dal 2014 sono state introdotte nelle filiali di maggiori dimensioni le nuove casse self assistite, realizzate per rispondere ad alcune specifiche esigenze della clientela. Si tratta di casse simili agli sportelli Bancomat, ma collocate sempre all'interno dell'agenzia, che consentono di effettuare prelievi, versamenti e pagamenti con addebito diretto in conto. L'utilizzo delle casse self ha diversi vantaggi: consentono di versare e prelevare grandi quantità di denaro (anche moneta) in tempi brevi, è possibile prelevare scegliendo i tagli delle banconote e, inoltre, si può prelevare e versare senza l'utilizzo di una carta con l'assistenza di un operatore, che è a disposizione per supportare la clientela in caso di necessità.

FILIALE ON-LINE

La Filiale On-line opera attraverso 7 punti operativi dislocati sul territorio nazionale con quasi 500 persone.

In precedenza focalizzata sulla gestione del traffico in ingresso e del servizio, la Filiale On-line è ora diventata un punto di gestione commerciale in grado di proporre prodotti e servizi: operando sui canali diretti (telefono, chat, videochiamata, mail e social network), offre consulenza ai clienti, facendo proposizioni commerciali relativamente a carte, prestiti e investimenti. Da fine 2014 e per tutto il 2015 è stata, infatti, sviluppata una nuova modalità di interazione commerciale, il service-to-sale, la vendita facendo proposte commerciali ai clienti che chiamano per chiedere assistenza. Grazie ai sistemi di Customer Relationship Management, la Filiale On-line è in grado di risolvere i problemi dei clienti e, nello stesso tempo, dare un'informazione operativa o proporre un prodotto. Nell'anno sono state concluse direttamente più di 6.200 vendite su tutti i prodotti. A queste si aggiungono i contributi alle vendite delle filiali, realizzate con appuntamenti e preventivi finalizzati dai colleghi in filiale, oltre 23 mila prodotti collocati nel corso del 2015.

A fine 2015 è stato avviato il progetto "Nuovo Canale Telefonico" per la gestione delle telefonate non risposte in filiale e per il 2016 sono previste nuove funzionalità sui canali digitali.

INTERNET BANKING

Intesa Sanpaolo è la prima banca multicanale in Italia (servizi via internet, cellulare, telefono), con circa l'80% dei prodotti disponibili tramite la piattaforma multicanale e ha registrato nel 2015 un aumento del 50% delle transazioni eseguite tramite canali diretti rispetto al 2014.

PIÙ DI 6,3 MLN
DI CLIENTI CON
CONTRATTO
MULTICANALE*

Già dal 2014 nella home page dell'Internet banking è presente una sezione denominata "Il Mio Gestore", grazie alla quale i clienti possono comunicare in modo semplice e immediato con la filiale, fissando e modificando appuntamenti o contattando direttamente il gestore di riferimento tramite il sito.

Nel corso del 2015, Intesa Sanpaolo ha attivato il **co-browsing** che consente di fornire assistenza alla navigazione dei servizi via Internet in modo completo e in totale sicurezza. I clienti che si collegano al sito Internet possono condividere on-line con un gestore il contenuto della propria area riservata attraverso la funzione "assistenza remota"; il gestore, visualizzando lo stesso schermo del cliente, fornisce assistenza operativa su tutte le sezioni e le funzionalità e guida il cliente in tempo reale e in completa sicurezza durante l'esecuzione di operazioni. Intesa Sanpaolo è la prima banca in Italia a offrire questo servizio.

La Banca ha anche introdotto nuovi strumenti che consentono al cliente di **acquistare in autonomia**, attraverso un processo automatizzato, **carte di credito¹** e **prestiti** comodamente dal proprio Internet Banking o mediante offerta a distanza, anche in ambito mobile. A tutela della sicurezza delle transazioni on-line, le operazioni possono essere effettuate esclusivamente dall'area privata ed essendo in possesso di un certificato di firma digitale attivo.

Gli elementi essenziali della nuova metodologia per le carte sono la verifica automatica del merito creditizio del cliente e l'attribuzione di un plafond massimo concedibile definito in base al rating. Intesa Sanpaolo è l'unica banca in Italia e tra le poche in Europa con valutazione personalizzata del plafond massimo concedibile al momento della richiesta. Per le carte sono state introdotte anche nuove funzionalità che consentono ai clienti di gestire in autonomia una serie di servizi in caso di necessità urgenti o improvise, quali ad esempio aumentare il plafond durante una vacanza, bloccarla in caso di smarrimento o modificare il profilo di utilizzo dall'estero.

Nell'ambito dei prestiti personali, le nuove logiche del processo creditizio portano a percorsi e risposte differenziate in funzione del rating del cliente e dell'importo richiesto e consentono di erogare in pochi minuti un prestito personale. Prima di procedere alla sottoscrizione, il cliente ha anche la possibilità di effettuare una simulazione del prodotto e associare una polizza assicurativa legata al rimborso del debito.

Un'altra importante funzione inserita all'interno dell'Internet Banking del cliente e del sito istituzionale della Banca è relativa alla possibilità di effettuare in autonomia delle **simulazioni di mutuo**, modificando semplici dati come l'importo e la durata del prestito e il valore dell'immobile. Le simulazioni possono essere riviste oppure salvate e utilizzate per fissare in filiale un appuntamento con il gestore.

Il Gruppo ha inoltre ulteriormente sviluppato la funzionalità **Masterpass** in collaborazione con Mastercard che consente la dematerializzazione delle proprie carte di pagamento (eccetto il bancomat) all'interno di un portafoglio virtuale che contiene, oltre alle informazioni relative alle carte, anche gli indirizzi di spedizione. Il cliente può quindi effettuare acquisti online in pochi click tramite computer, semplicemente accedendo alla propria area privata e selezionando Masterpass come modalità di pagamento. Questo meccanismo incrementa la sicurezza delle transazioni reindirizzando sui server sicuri della Banca le funzionalità di pagamento.

Complessivamente nel 2015, per i servizi offerti a distanza (carte di debito, carte prepagate, carte di credito eccetto la Platino, prestiti e alcuni servizi di investimento) sono state firmate e sottoscritte oltre 6.800 proposte. Le vendite "digitali" rappresentano il 3% sul mondo Carte ed il 10% su Per Te Prestito In Tasca.

¹ Con plafond inferiore o pari a 5.000 euro o a quello proposto in automatico dal sistema.

* Perimetro Italia, persone fisiche e giuridiche

MOBILE BANKING

2,9 MLN DI
DOWNLOAD
DELLA APP "LA
TUA BANCA"

Intesa Sanpaolo offre servizi di *mobile banking* attraverso la App "La tua banca" e un sito *mobile* ottimizzato. Il numero totale di download della app a fine 2015¹

era pari a 2,9 milioni e gli utenti unici loggati a fine dicembre era pari a 1,7 milioni (app e sito mobile).

La App "La tua banca" è ora disponibile in versione semplificata anche per cellulari basati su sistema operativo Windows Phone.

Attraverso la App i clienti del Gruppo possono consultare saldo e movimenti del conto e delle carte e gestire le carte di pagamento (modifica del profilo Geocontrol per l'uso all'estero e variazione temporanea dei limiti per le carte di debito e le carte di credito), effettuare i bonifici, ricaricare il cellulare e le carte prepagate, pagare i bollettini postali, consultare i numeri utili della banca e attivare l'accesso veloce alle funzionalità informative.

Nel corso del 2015, il Gruppo Intesa Sanpaolo ha fatto un vero e proprio salto generazionale sul fronte dei pagamenti elettronici via cellulare. Con l'introduzione del servizio **JiffyPay**, infatti, il cliente può ora trasferire piccole somme di denaro dal proprio *smartphone* alla velocità di un SMS e senza costi aggiuntivi (nessun costo di attivazione e nessuna commissione per trasferimenti fino a 50 euro), semplicemente selezionando il destinatario dalla propria rubrica².

Si tratta di un servizio pensato per facilitare i trasferimenti di piccole somme, che normalmente avvengono per contanti, con il vantaggio dell'immediatezza: il denaro viene scambiato in tempo reale, senza dover attendere i tempi tecnici di un bonifico. Sempre lato *Mobile* è stato introdotto un nuovo servizio basato sulla tecnologia Host Card Emulation (HCE) che consente i pagamenti con carte da cellulare in completa sicurezza. I clienti in possesso di *smartphone* di nuova generazione, che sono dotati di tecnologia NFC ("Near Field Communication"), possono effettuare **pagamenti in prossimità** semplicemente posizionando i telefonini in vicinanza dei POS *contactless*, tramite le carte dematerializzate e associate al proprio profilo del servizio HCE. La sicurezza delle transazioni è garantita da server protetti da crittografia sui quali sono immagazzinate le informazioni relative alle carte.

Sul fronte della sicurezza, per i telefonini con sistema operativo iOS e dotati di sensore biometrico è stata introdotta la possibilità di effettuare l'accesso alla propria area privata della App "La tua Banca" semplicemente sfruttando il riconoscimento dell'impronta digitale. Questo permette una consultazione più facile e immediata al cliente, che non deve avere sempre con sé il proprio codice utente e il pin, evitando anche il rischio di smarrimento delle proprie credenziali.

"YES, I TAP"



Con TAP si intende il gesto di avvicinare uno smartphone NFC a un lettore per effettuare una transazione. Il progetto "TAP MOB" è stato lanciato con l'obiettivo di valutare l'accettazione dei pagamenti *Mobile*, la conoscenza di tale modalità presso gli esercenti e per far vivere in prima persona ai colleghi l'innovazione dei pagamenti. L'iniziativa ha coinvolto oltre 150 colleghi per circa due mesi. Organizzati in 14 squadre in 3 città (Milano, Torino, Roma), gli ambasciatori del TAP MOB si sono sfidati a colpi di TAP effettuando quanti più acquisti possibili con il telefonino. Questa modalità ha consentito ai colleghi coinvolti di essere sponsor del servizio presso colleghi e clienti e alla Banca di raccogliere sul campo i commenti degli utenti su questo nuovo servizio. In soli due mesi, tra maggio e luglio, sono state realizzate oltre 4.300 transazioni, per una spesa totale di oltre 75.000 euro. I TAP sono avvenuti in oltre 1.300 punti vendita, con 40 nuovi negozi convenzionati. La Banca ha, inoltre, sviluppato Wikipayments, uno strumento interattivo per creare cultura sulle nuove modalità di pagamento *Mobile*, realizzato a partire dalle risposte elaborate per colleghi e clienti durante il progetto.

¹ A partire dalla data di pubblicazione delle singole App sugli Store.

² Per ricevere e inviare denaro è necessario attivare il servizio dal proprio internet banking o dalla App "La tua banca".

MULTICANALITÀ AL SERVIZIO DELLE IMPRESE

Lo strumento a disposizione delle imprese per gestire la propria attività finanziaria, contabile e amministrativa in Internet è **INBIZ**. Tramite un'unica piattaforma on-line, il cliente può accedere a tutta l'offerta di servizi messa a disposizione dalla Banca interfacciandosi con il network nazionale e internazionale del Gruppo Intesa Sanpaolo, e può inoltre usufruire, limitatamente all'Italia, dei servizi di Corporate Banking Interbancario.

Nel corso del 2015, è stato attivato sul portale il nuovo servizio "Anticipo fatture Italia Web", che consente al cliente di gestire in totale autonomia le richieste di anticipo sulle fatture in euro emesse nei confronti di debitori con sede in Italia. È stato, inoltre, avviato "Inbiz Trade Services", un servizio innovativo per lo svolgimento di attività commerciali in Italia e all'estero relativamente alla gestione di crediti e rimesse documentarie import/export, garanzie domestiche e internazionali.

La clientela titolare di Inbiz può accedere a un set di funzionalità fruibili in mobilità dal portale M-site. Il servizio, completamente gratuito, permette di gestire il processo di autorizzazione e spedizione dei flussi, di visualizzare le movimentazioni dei conti e gli esiti delle disposizioni spedite e fornisce un riepilogo informativo sulle disponi-

bilità finanziarie. Permette, inoltre, di localizzare la filiale o l'ATM più vicino.

Da fine 2015 è inoltre disponibile Kiara Cloud, un pacchetto software e hardware – personalizzabile per le categorie moda, ristorazione e beni di largo consumo – pensato per la gestione del business di piccole e medie imprese, oltre che per le esigenze specifiche dei piccoli professionisti. Con il pacchetto, il cliente ha a disposizione un punto cassa innovativo, dotato di un registratore di cassa evoluto con tutte le funzioni necessarie alla vendita e al controllo centrale del negozio. Kiara Cloud è associato al Pos *mobile* per le transazioni effettuate con carte di pagamento.

PIATTAFORME WEB PER LE IMPRESE

Intesa Sanpaolo ha voluto sfruttare le potenzialità del Web per consentire alle imprese italiane di far crescere il proprio business e cogliere nuove opportunità di sviluppo. A questo scopo, nel corso del 2015, sono state avviate partnership e collaborazioni con numerose controparti e sono state messe a disposizione diverse piattaforme digitali di *business matching*.

Piattaforma	Funzionalità	Risultati 2015
Tech-Marketplace [i]	<p>Piattaforma sviluppata da Intesa Sanpaolo che promuove l'interazione tra start-up, PMI tech e imprese favorendo l'incontro tra domanda e offerta di innovazione tecnologica, con l'obiettivo di realizzare partnership, accordi commerciali e acquisizioni.</p> <p>Lato imprese, supporta l'esplorazione di tecnologie e nuove soluzioni per le sfide di business. Per start-up e PMI fornitrici di tecnologia, agevola la ricerca di potenziali interlocutori all'interno di un network selezionato.</p>	<p>Nel corso del 2015 Intesa Sanpaolo ha raccolto la sottoscrizione di oltre 5.000 contratti da parte di clienti Imprese e PMI.</p> <p>Al 31 dicembre 2015, la piattaforma contava oltre 5.000 Imprese lato domanda e oltre 500 profili di offerta tecnologica di start-up e PMI tech domestiche e internazionali segmentate in una decina di settori diversi tra cui energia, software, telecomunicazioni, trasporti, agroalimentare e moda.</p> <p>La piattaforma viene co-promossa nell'ambito dell'accordo "Una Crescita Possibile" con Confindustria Piccola Industria*.</p> <p>(* Si veda anche "Capitale Finanziario", capitolo "Accordi e soluzioni per la crescita delle imprese", pag. 63).</p>
Opportunity Network [i]	<p>Consente ad aziende provenienti da qualsiasi settore e paese di condividere opportunità di business, in maniera confidenziale, con partner aziendali selezionati a livello internazionale. L'obiettivo è favorire opportunità di sviluppo all'estero, attraendo investimenti e individuando nuovi partner commerciali.</p>	<p>Intesa Sanpaolo è l'unica banca partner in Italia.</p> <p>La piattaforma registra un controvalore di affari al giorno di 66 milioni di dollari, con la presenza di aziende di 75 paesi.</p> <p>Al 31/12/2015, risultavano iscritte più di 2.300 imprese clienti di Intesa Sanpaolo con oltre 1.200 connessioni e diversi casi di successo.</p>
Created in Italia [i]	<p>Portale di e-commerce creato da Intesa Sanpaolo. Promuove le eccellenze italiane dei settori alimentare e turismo. Consente alle imprese clienti della Banca di usufruire di uno spazio di visibilità e promozione sui mercati digitali nazionali e internazionali, in lingua italiana e inglese, per la pubblicazione di informazioni e contenuti multimediali relativi alla propria attività. L'iniziativa è rivolta alle aziende di spicco operanti nei settori dell'eccellenza italiana: food, fashion e design.</p>	<p>A fine 2015 contiene un catalogo di quasi 2.300 prodotti acquistabili on-line, relativi a enogastronomia ed esperienze turistiche legate ai territori italiani, ha 25.428 utenti registrati e ha registrato transazioni per 185 mila euro.</p> <p>Nel corso del 2015, è stata siglata una partnership con Mercato Metropolitano – società attiva nella distribuzione di prodotti enogastronomici di eccellenza del territorio – che consentirà di combinare la presenza online con quella fisica (promozione e vendita di prodotti di Created in Italia nelle sedi di Mercato Metropolitano).</p>

Durante Expo Milano 2015, Intesa Sanpaolo è stata unica banca sponsor di **Expo Business Matching**, piattaforma online promossa da Camera di Commercio di Milano, Promos, Fiera di Milano e Pricewaterhouse Coopers per favorire processi di *matching* B2B e lo sviluppo di networking fra imprese italiane e internazionali. Ha, inoltre, sostenuto la piattaforma

Digital Solution for Smart Cities in collaborazione con Marker, XYZ Architects e Accademia di Belle Arti Aldo Galli - IED Como per promuovere iniziative incentrate sul tema "digital" rivolte ai giovani creativi di tutto il mondo al fine di valorizzarne il talento artistico applicato alla grande sfida delle *smart cities*.

SKILLS4BUSINESS

Programma formativo rivolto alle imprese clienti tramite una piattaforma Web dedicata [i], Skills4Business ha l'obiettivo di accompagnare le aziende nelle loro scelte strategiche, trasferendo loro la conoscenza su molteplici fronti tra i quali l'internazionalizzazione, il mondo digitale, i progetti di efficienza e la crescita su nuovi mercati e settori. Il programma, sviluppato tramite Intesa Sanpaolo Formazione, offre soluzioni personalizzate e utilizzabili dalla piccola alla grande impresa.

Attualmente sono due i percorsi formativi a disposizione delle aziende:

- **"Think International"**, centrato sulle tematiche dell'internazionalizzazione e mirato a far cogliere agli imprenditori nuove aree di business, facendo acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per proiettarsi verso la dimensione estera;
- **"Think Digital"**, in partnership con Netcomm, Consorzio del Commercio Elettronico Italiano che raggruppa le più importanti aziende del settore. Il percorso formativo, che coinvolgerà duemila aziende, è mirato ad accompagnare le stesse nelle loro scelte strategiche, offrendo le competenze necessarie per innovare prodotti e processi, crescere su nuovi mercati e settori, sviluppare progetti di e-commerce affrontandone tutti gli aspetti, dalle decisioni strategiche alla progettazione, dalla gestione alla logistica, compresi gli aspetti legislativi in materia di vendita via Internet.

MULTICANALITÀ NELLE BANCHE ESTERE

Digical

Per dare piena attuazione agli obiettivi del Piano d'Impresa, è stato sviluppato il programma **DigiCal** ("digital channels+

physical branches", canali digitali e filiali) che mira a rafforzare l'integrazione tra il canale fisico e quello digitale al fine di offrire ai clienti Retail e Small Business delle Banche Estere un nuovo modo di accedere ai prodotti e ai servizi e di entrare in contatto con la banca. Il programma vuole uniformare e rendere unica l'offerta verso la clientela delle Controllate e aiutare le Banche a migliorare il modello di digitalizzazione.

Digical si realizza con l'introduzione di nuovi canali di distribuzione basati sulle nuove tecnologie (Internet banking e App Mobile Banking); la creazione di nuove competenze digitali nell'ambito dei canali tradizionali, quali il Desk Digitale utilizzato dai gestori affluenti e i Cartelloni Digitali per la promozione dei prodotti e dei servizi bancari nelle aree di attesa all'interno delle filiali; l'aumento dei prodotti e dei servizi dedicati ai clienti digitali vecchi e nuovi.

Nel corso del 2015 sono stati raggiunti i seguenti risultati:

- Internet banking: lanciato il pilota in Alexbank;
- Mobile Banking: avvio di una piattaforma pilota in CIB Bank;
- Cartelloni Digitali: realizzati in Privredna Banka Zagreb;
- Desk Digitali: realizzati in Privredna Banka Zagreb.

Per quanto riguarda le iniziative locali delle Banche Esteri, Intesa Sanpaolo Bank Albania ha lanciato una nuova piattaforma di Mobile Banking a partire da febbraio 2015 che è stata integrata con funzionalità aggiuntive nel corso del mese di maggio (pagamento delle bollette elettriche). La Banca ha anche misurato il livello di soddisfazione dei clienti mobile attraverso il proprio Call Center con buoni risultati.

Banca Intesa Beograd, già attiva da anni sui canali digitali, ha introdotto nel 2015 nuove modalità di autenticazione della clientela (mToken e one time password¹ via SMS). Ha, inoltre, lanciato una versione completamente rinnovata dell'applicazione mobile (m-suite) che offre le stesse funzionalità dell'internet banking. Nel corso dell'anno il numero delle transazioni effettuate via mobile sono triplicate per un valore totale di quasi 100 milioni di euro. La Banca ha registrato una crescita sia dei clienti retail sia delle aziende registrate e attive nell'e-banking, così come un aumento delle transazioni (numero e valore) effettuate online.

La croata Privredna Banka Zagreb è particolarmente attiva sui canali digitali. Nel 2015 i clienti che hanno attivato i servizi online sono stati quasi 30.000, circa il 10% del totale dei clienti con contratto di Internet banking. La Banca ha aumentato i sistemi di sicurezza per le transazioni via Internet e ha introdotto nuove funzionalità, tra cui un innovativo sistema di microdeposito (e-Kasica)

¹ Password che è valida solo per una singola sessione di accesso o una transazione.

che consente alla clientela di sviluppare abitudini di risparmio in modo semplice, automatico e personalizzato. Per quanto riguarda il mobile banking, l'applicazione è stata resa disponibile anche per i telefonini con sistema Windows. I nuovi clienti mobile registrati nel 2015 sono stati oltre 60.000, circa il 34% del totale dei clienti della banca in questo comparto. È proseguita l'offerta di "Wave 2 Pay Sticker", una nuova modalità di pagamento contactless che consiste in un'etichetta contenente un chip e un'antenna applicabile sui telefonini Android, iOS e Windows; i clienti che hanno attivato la funzionalità sono quasi raddoppiati rispetto al 2014. La Controllata ha, inoltre, proseguito il pilota di una ulteriore innovativa modalità di pagamento contactless che consente di effettuare acquisti direttamente da telefono cellulare scaricando un'apposita applicazione tramite la quale accedere in sicurezza alle proprie carte di credito salvate all'interno di un portafoglio virtuale.

Altra banca molto attiva sui canali digitali è VÚB Banka. La Controllata slovacca ha avviato nel corso del 2015 il programma "iAdvisor", che prevede l'istituzione di "ambasciatori digitali" nelle filiali (almeno uno per agenzia) con il compito di spiegare alla clientela caratteristiche e benefici dei servizi online (mobile banking e pagamenti digitali) e insegnarne l'utilizzo nella vita di tutti i giorni, a partire dall'installazione delle applicazioni sul telefonino. Gli ambasciatori digitali sono dotati di uno smartphone e ricevono aggiornamenti e formazioni dedicati. Sempre nel 2015 è stata avviata la vendita online di credito al consumo sottoposto a pre-approvazione: i clienti seguono il processo di creazione del prodotto su tablet, scegliendo nelle varie fasi i parametri da applicare (ammontare, durata, ecc.) e approvano l'acquisto con firma digitale. In questo modo il processo è velocizzato, il cliente viene coinvolto maggiormente e viene anche realizzato un risparmio di carta. Visti i buoni risultati conseguiti dal progetto pilota, la funzionalità è stata estesa anche al mobile banking. VÚB Banka è anche la prima Controllata ad aver sviluppato localmente InBiz, la piattaforma di corporate business banking già disponibile per i clienti imprese in Italia, che consente l'accesso diretto per la clientela corporate Slovacca ai servizi internazionali di Gruppo, tramite un'interfaccia moderna e più semplice nell'utilizzo. La fase pilota è iniziata a fine 2015 e si prevede di concludere la migrazione dei 3.000 clienti imprese della banca entro il 2016.

INNOVAZIONE DEI PROCESSI

Ridisegnare da zero i principali processi operativi della Banca partendo dalle esigenze del cliente: questo l'obiettivo dell'iniziativa "**Digital Factory**", avviata nel 2015 per evolvere il modello operativo di Gruppo accelerando l'innovazione e la digitalizzazione e passare da processi disegnati dalla Banca per la Banca a processi disegnati con i Clienti per i Clienti. Il progetto si colloca nel contesto di un percorso di trasformazione digitale intrapreso da Intesa Sanpaolo negli ultimi anni che mira a realizzare la digitalizzazione dei processi, mantenendo il focus sul contenimento dei costi e sul continuo miglioramento dell'efficienza.

L'attività è rivolta a 40 processi prioritari della Banca che ad oggi coinvolgono l'80% dei colleghi e che sono stati selezionati secondo due direttrici fondamentali: potenziale di business e potenziale di digitalizzazione. Si è tenuto quindi conto da un lato della rilevanza per il cliente in termini di esigenze e aspettative e dall'altro della complessità del processo e delle effettive potenzialità di automazione dello stesso.

Il ridisegno di ogni processo combina quattro obiettivi fondamentali: proporre la migliore customer experience per il cliente, trasformare radicalmente il processo in ottica di semplificazione e digitalizzazione, sviluppare rapidamente la tecnologia necessaria e diffondere un nuovo modo di lavorare.

Le attività sono organizzate in fasi: ogni processo viene rivisto nell'arco di sedici settimane, al termine delle quali viene rilasciato in produzione un "Minimum Viable Product" (MVP), ossia un primo set delle funzionalità prioritarie, che sono poi incrementate progressivamente fino al completamento del processo. Il coinvolgimento del cliente è mantenuto in tutte le fasi del progetto, attraverso momenti di indagine e riscontro: comprensione dei bisogni e delle esigenze attraverso organizzazione di focus group, interviste e survey mirate; definizione di KPI per il monitoraggio dei risultati in termini di customer satisfaction; test delle soluzioni sviluppate attraverso laboratori in cui provare con i clienti i prototipi.

La revisione di ogni processo coinvolge team di lavoro multidisciplinari, a cui partecipano risorse provenienti da tutte le funzioni aziendali impattate dallo specifico processo oggetto di ridisegno che condividono spazio fisico e tempi di lavoro, per un periodo prefissato. Questo permette di valorizzare le competenze professionali all'interno del Gruppo favorendo la generazione delle idee e riducendo al minimo i tempi di progettazione e realizzazione.

Nel 2015 è stato completato il ridisegno dei processi di concessione e di rinegoziazione dei mutui privati, cogliendo importanti obiettivi di miglioramento dell'esperienza del cliente oltre che di automatizzazione e razionalizzazione di alcune fasi. Nel 2016 verrà completato il ridisegno del processo successioni con l'obiettivo di velocizzare e semplificare le attività per il cliente in un momento così delicato, a partire dalla digitalizzazione dei documenti necessari e dalla possibilità di gestire la

pratica in qualsiasi filiale del Gruppo, garantendone una costante tracciatura. Sono inoltre in corso le attività sul processo di gestione del credito proattivo per Imprese e Corporate, per rispondere a criteri di tempestività nell'intercettare le posizioni critiche, definendo le azioni necessarie per il loro recupero e di semplificazione nel lavoro dei Gestori, garantendo una vista strutturata del portafoglio e a livello di singolo cliente.

Il progetto "Digital Factory" è stato premiato da AIFn nell'ambito del Premio "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria" con una menzione speciale nella categoria "Operations, Organizzazione, IT e HR".

UN NUOVO MODO DI GESTIRE I DATI

In un contesto sfidante che richiede un ricorso sempre più esteso ed intensivo ai dati, Intesa Sanpaolo ha avviato il progetto "**Big Financial Data**" con l'obiettivo di migliorare strutturalmente la gestione di tutti i dati della Banca attraverso interventi tecnologici e organizzativi. Il focus va al di là dei soli dati finanziari, interessando tutto il patrimonio informativo della Banca ("Big Data") per portare benefici su molteplici dimensioni: dal potenziamento del controllo dei rischi al miglioramento dell'efficacia commerciale.

Nell'ambito del progetto è stato avviato il Laboratorio di Sviluppo Big Data, nato dalla collaborazione con istituzioni accademiche e aziende innovative, che è il luogo fisico e tecnologico dell'innovazione permanente sui dati dove operano i primi *data scientist* di Intesa Sanpaolo. Per favorire una ulteriore espansione delle attività del Laboratorio, è stata istituita "Intesa Sanpaolo Data Academy", percorso formativo per risorse della Banca, e sono state avviate collaborazioni con le migliori Università italiane per l'inserimento di risorse al termine di master dedicati.

CULTURA DELL'INNOVAZIONE

NETWORK DELL'INNOVAZIONE

Nel corso del 2015 è stata avviata la creazione del Network dell'innovazione con la nomina degli **Specialisti per l'Innovazione**. Si tratta di colleghi, individuati in ciascuna Direzione Regionale, che hanno il compito di diffondere iniziative e servizi di innovazione, agevolare l'incontro tra domanda e offerta di soluzioni tecnologiche e sviluppare partnership sul territorio, agendo da "ambasciatori" del Centro per l'Innovazione.

Il focus principale degli Specialisti nel corso del 2015 è stata la promozione della piattaforma Tech Marketplace e l'implementazione dei contratti di domanda e offerta di innovazione da parte di imprese clienti e di start-up. Complessivamente, sono stati coinvolti 3.000 gestori, circa 1.500 imprese e 1.700 start-up sono state incontrate su tutto il territorio nazionale e sono stati sottoscritti oltre 5.000 contratti di Tech Marketplace. Sono stati inoltre effettuati circa 60 matching tra start-up e imprese, in piattaforma e offline.

Gli Specialisti di Innovazione, nella loro attività di incontro e scambio con i principali attori dell'ecosistema di ricerca e innovazione sul territorio, hanno contribuito nel corso del 2015 a stipulare circa 80 accordi con Università, incubatori, acceleratori e centri di ricerca.

INNOVATION EXPRESS



Nel corso del 2015 è stata avviata un'iniziativa di coinvolgimento di tutti i colleghi di Intesa Sanpaolo per contribuire allo sviluppo del portale Created in Italia, denominata "Innovation Express".

Tra ottobre e novembre, i dipendenti del Gruppo hanno potuto proporre - su un portale dedicato - produttori di eccellenza nel settore dell'enogastronomia ed esperienze interessanti in ambito turistico su tutto il territorio italiano, che sono poi stati votati dai colleghi (oltre 34.000 voti espressi). I team migliori, accompagnati dagli imprenditori di cui hanno narrato il prodotto o il servizio, hanno presentato le loro idee a una giuria di esperti che hanno selezionato 4 finalisti. I team finalisti hanno infine preparato dei contenuti multimediali (video, web page, banner, etc.) per presentare al meglio le proprie proposte su Created in Italia.

Complessivamente, grazie alle attività di ricerca e valorizzazione svolte da oltre 6.000 colleghi partecipanti, sono state individuate circa 1.600 realtà da cui attingere per l'ulteriore sviluppo del portale.

DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE

Sono stati progettati e realizzati presso il Centro per l'Innovazione, una serie di format per diffondere e promuovere verso gli stakeholder la cultura dell'innovazione:

- Innovation Coffee: eventi riservati ad un pubblico interno in cui vengono discusse tematiche relative all'innovazione. Nel 2015 sono stati 8 gli eventi realizzati, trattando temi quali i Digital payments, la Sharing economy e il Fashion tech;
- Innovation Talk: incontri a cadenza mensile in cui prestigiosi ospiti internazionali del mondo dell'innovazione (tra cui i country manager di Twitter e Facebook) presentano la loro visione su evoluzioni di mercato e modelli di business. 5 i talk organizzati nel 2015 con la presenza di centinaia di colleghi provenienti dalle diverse strutture della Banca;
- Eventi presso le filiali con Nuovo Layout: imprenditori, start-up e attori dell'ecosistema di innovazione, come Università ed acceleratori, danno vita a momenti di confronto sui trend e le più interessanti soluzioni innovative già disponibili sul mercato, a cui partecipano i clienti della Banca.

Tra gli eventi organizzati presso il Centro dell'Innovazione è da annoverare il Fintech Innovation Lab: protagoniste 7 start-up che hanno presentato davanti a una platea e ai top manager delle Business Unit del Gruppo numerosi progetti di tecnologie applicate alla finanza.

Altro strumento per la diffusione dell'innovazione è la Intranet dell'Innovazione, ulteriormente sviluppata nel 2015 sia in termini di audience che di contenuti.

PARTNERSHIP PER L'INNOVAZIONE

Fondamentale per lo sviluppo dell'innovazione è il lavoro in partnership con soggetti attivi in questo ambito. Nel corso del 2015, sono state avviate numerose collaborazioni, tra cui sono da segnalare: l'accordo con la Fondazione Ellen MacArthur per l'ingresso del Gruppo nel "Circular Economy 100", programma che vuole sostenere le organizzazioni nello sviluppo di opportunità secondo il nuovo modello di business dell'economia circolare (per approfondimenti, consultare "Capitale Naturale"); nuovi accordi con Startupbootcamp Fintech Singapore e Startupbootcamp Insurance London, acceleratori di start-up specializzati sul mercato fintech asiatico e assicurativo; "Out of the Box Lab", un gruppo di lavoro dedicato allo studio di soluzioni volte a garantire la competitività del Gruppo Intesa Sanpaolo rispetto ai nuovi competitor digitali, all'interno di una partnership con l'Università di Torino.

Capitale naturale



Questo capitale include tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che consentono lo svolgimento dell'attività stessa della Banca e contribuiscono al suo successo passato, presente e futuro nel ruolo di intermediario finanziario.

SOMMARIO

Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 127
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 129
Riduzione delle emissioni atmosferiche	pag. 134
Consumi ed efficienza energetica	pag. 136
Carta, rifiuti e acqua	pag. 140

RISORSE	RISULTATI PER IL BUSINESS	IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER
Consumi di energia elettrica: 467.845 MWh Consumi di carta: 7.992 ton Produzione di Energia rinnovabile: 1.050 MWh	750.000 euro di riduzione dei costi energetici in Italia per la produzione di energia elettrica e calore	Riduzione emissioni CO ₂ potenziali di 18.000 ton per riduzione dei consumi energetici
	1.204.000 euro di minori costi della carta in Italia grazie ad azioni di de-materializzazione	Riduzione emissioni 200 ton di CO ₂ per riduzione dei consumi di carta
	220.000 euro di riduzione dei costi energetici in Italia per produzione di energia rinnovabile	Riduzione emissioni 360 ton di CO ₂ potenziali per produzione di energia rinnovabile

Tabella riassuntiva dei dati ambientali a livello di Gruppo

	Unità di misura	2015	2014	2013
Finanziamenti ambientali	Milioni €	1.495	643	1.165
Energia elettrica	MWh	467.845	469.131	506.459
Energia termica	MWh	219.714	229.731	267.894
Carta	ton	7.992	8.093	8.485
Rifiuti	ton	3.534	3.245	3.045
Acqua	mc	2.381.310	2.140.026	2.480.507

CLIMATE CHANGE: GESTIONE DEI POTENZIALI RISCHI E IMPATTI AMBIENTALI

Intesa Sanpaolo considera la tutela dell'ambiente come parte integrante della propria strategia di impresa e da anni è impegnata a promuovere una gestione responsabile delle risorse per ridurre la propria impronta ecologica e a valutare con la massima attenzione le conseguenze della sua attività economica sull'ambiente.

Un approccio al capitale naturale basato sulla comprensione dei rischi, degli impatti e delle interdipendenze, che si traduca in una appropriata strategia aziendale, in policy specifiche e risposte operative, può agevolare la minimizzazione dei rischi e la massimizzazione delle opportunità, sia in termini di benefici economici e finanziari sia in termini di salvaguardia del capitale naturale. Questo approccio riflette sia l'interesse a prosperare come azienda, data la dipendenza dalle risorse naturali, sia le responsabilità della Banca legate agli impatti generati dalla sua attività.

In tale contesto riveste particolare e crescente importanza la gestione dei rischi e delle opportunità relative ai cambiamenti climatici. L'accordo raggiunto a Parigi con il COP21 – il culmine di 6 anni di negoziazioni a livello internazionale – ha profonde implicazioni per la Banca e per i suoi clienti e partner commerciali.

Gli impegni nazionali di mitigazione e di adattamento comporteranno l'introduzione di nuove normative e politiche pubbliche in un contesto di transizione al momento poco prevedibile nel medio e lungo termine. La Banca, operando a livello internazionale, dovrà monitorare e attenersi ai diversi approcci al cambiamento climatico che emergeranno nei diversi paesi, poiché l'accordo di Parigi non ha definito una chiara road map ma lascia ai singoli paesi la responsabilità di fissare i propri impegni per raggiungere l'obiettivo comune di limitare l'aumento nella temperatura globale "ben al di sotto" di 2°C.

La transizione verso un'economia a basse emissioni di gas a effetto serra vedrà un'accelerazione nel prossimo decennio e il cambiamento si focalizzerà sul settore dell'energia, dove operano molti dei clienti della Banca, con un crescente ruolo delle energie rinnovabili e delle nuove tecnologie verdi ed un ruolo sempre più marginale delle centrali a carbone nei paesi dell'OCSE.

Nella tabella seguente sono indicati i principali rischi, impatti e azioni sul climate change (per la mappatura completa, consultare il questionario Intesa Sanpaolo Carbon Disclosure Project [i]).

Rischi potenziali	Potenziali impatti	Azioni
Introduzione di nuove normative ambientali	<ul style="list-style-type: none"> costi di adeguamento delle procedure relative ai processi di certificazione in caso di variazione degli standard e delle normative internazionali possibili sanzioni in caso di non rispetto delle nuove normative 	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio costante e preventivo dei possibili cambiamenti nella normativa; partecipazione a corsi di formazione e workshop specifici partecipazione al Gruppo di lavoro ABI Green per definire insieme a tutte le banche azioni di lobby
Incertezza delle normative ambientali	<ul style="list-style-type: none"> impatto negativo sulla possibilità di implementare nuovi prodotti e servizi 	<ul style="list-style-type: none"> collaborazione attiva con i policy maker per rappresentare l'esigenza di stabilità e chiarezza della normativa e per essere aggiornati sulle modifiche in corso (ad esempio partecipazione, nell'ambito di un gruppo di lavoro ABI, alla definizione delle istanze sulla nuova versione dell'incentivo italiano per l'energia termica ("Conto Termico"))
Obbligo di rendicontazione delle emissioni	<ul style="list-style-type: none"> la rendicontazione volontaria si basa su standard condivisi che potrebbero però non essere tenuti in considerazione dagli eventuali obblighi di legge costo dell'adeguamento del reporting 	<ul style="list-style-type: none"> investimento nella trasparenza e accuratezza dei dati partecipazione ai gruppi di lavoro del GRI (Global Reporting Initiative) per contribuire alla definizione di linee guida e dell'ABI per definire benchmark di settore
Regolamentazione e incentivi sulle energie rinnovabili	<ul style="list-style-type: none"> lo scenario caratterizzato in Italia da un'incertezza e da una netta riduzione degli incentivi pubblici alle energie rinnovabili ha un impatto fortemente negativo sui finanziamenti della banca ai clienti che vogliono investire in energie rinnovabili. 	<p>Intesa Sanpaolo offre servizi di consulenza ai clienti sulle nuove normative e sugli incentivi rivolti ai settori dell'efficienza energetica. Ad esempio, tramite l'Energy desk di Mediocredito Italiano, sono stati finanziati diversi progetti pilota sull'efficienza energetica.</p>
Gestione degli eventi atmosferici estremi	<ul style="list-style-type: none"> danni alle nostre infrastrutture aumento di costi legati al cambiamento della temperatura media esterna interruzione dell'attività bancaria implicazioni finanziarie legate al rischio di default delle aziende gravemente danneggiate dagli eventi atmosferici estremi. 	<ul style="list-style-type: none"> adozione di un piano di business continuity adozione di azioni per prevenire danni fisici alle nostre strutture offerta di prodotti assicurativi sospensione del pagamento delle rate dei finanziamenti e stanziamento di finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate a favore della clientela danneggiata
Danni reputazionali	<ul style="list-style-type: none"> crisi reputazionali generate dal coinvolgimento con i clienti / progetti che vengono percepiti dal pubblico, dai media, dagli azionisti e dagli altri stakeholder come negativi per il cambiamento climatico rischio di reputazione nel caso in cui le prestazioni ambientali della Banca non continuassero ad avere un trend positivo 	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio dei rischi reputazionali attraverso gli strumenti di gestione per l'applicazione del Codice Etico e il processo del Rapporto di Sostenibilità dialogo con investitori, analisti e ONG con particolare attenzione alle questioni del cambiamento climatico partecipazione a gruppi di lavoro e iniziative legati al clima (UNEP FI, Ministero dell'Ambiente italiano, Gruppo di lavoro Ambiente del Global Compact)
Instabilità delle condizioni socio economiche	<ul style="list-style-type: none"> maggiori investimenti dovuti alla nuova normativa europea che richiede agli Stati e ai loro cittadini di prestare più attenzione all'ambiente ridotta capacità economica dei cittadini a causa dei danni provocati dai disastri ambientali 	<p>Intesa Sanpaolo è al fianco delle famiglie e degli operatori economici in caso di emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti esistenti</p>

Oltre alle azioni di mitigazione, la Banca integra nella sua strategia azioni di adattamento ai cambiamenti climatici già intervenuti. Negli ultimi anni si è assistito a livello globale a eventi atmosferici estremi che hanno avuto impatti considerevoli sia sulle strutture della Banca sia sull'operatività e sulla vita quotidiana dei nostri clienti imprese e retail. È quindi sempre più importante saper valutare e gestire tali rischi.

In particolare Intesa Sanpaolo sostiene le famiglie e gli operatori economici danneggiati dal maltempo e da emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate (per più di 8,8 milioni di euro) e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti esistenti. Anche le Banche Estere hanno attivato dei programmi di finanziamento agevolato alle famiglie e clienti retail danneggiati dal maltempo e in particolare dalle alluvioni che nel 2015 hanno colpito le popolazioni in Albania, e nel 2014 la Bosnia-Erzegovina e Croazia.

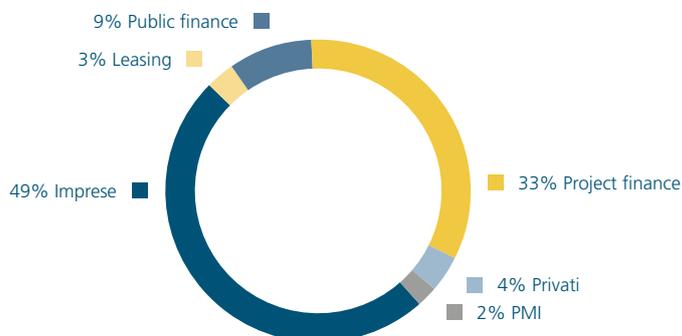
FINANZIAMENTI E SERVIZI PER LA GREEN ECONOMY

Per dare impulso e sostegno alla green economy, Intesa Sanpaolo ha sviluppato negli ultimi anni un'offerta di prodotti di finanziamento e di consulenza ampia e diversificata, dedicata a tutte le tipologie di clienti, in Italia e all'estero.

Dall'ultimo Rapporto dell'ABI su Banche e Green Economy emerge che il sistema bancario dal 2007 al 2014 ha finanziato progetti legati alla produzione di energia rinnovabile e orientati all'efficienza energetica per circa 27 miliardi di euro, a cui il Gruppo Intesa Sanpaolo ha contribuito per circa 11 miliardi di euro.

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. Il dato è in aumento rispetto al 2014 sia per un incremento dei finanziamenti alle imprese, sia per un miglioramento della metodologia di censimento sul perimetro corporate, che ha introdotto una classificazione più dettagliata delle finalità e degli interventi ambientali da censire e ha previsto una raccolta dei dati ad hoc su questo perimetro grazie alle segnalazioni dei gestori.

Finanziamenti con finalità ambientale [%]



In generale l'andamento dei finanziamenti per le energie rinnovabili risulta in calo sia a causa del non facile periodo economico sia per la netta riduzione degli incentivi pubblici.

Per quanto riguarda i prestiti personali ai privati, sono continuate nel 2015 le erogazioni con finalità ambientale tramite il prodotto "Prestito Facile esigenze ecologiche". Con riferimento ai professionisti e alle imprese sono proseguiti i finanziamenti a breve e medio-lungo termine a sostegno di progetti relativi all'utilizzo di pannelli fotovoltaici, impianti di biomassa, impianti idroelettrici e interventi di efficienza energetica.

Mediocredito Italiano, la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo che unisce in un'unica realtà i finanziamenti a medio-lungo termine, il leasing e il factoring, riconduce all'interno del programma Energia Sostenibile e Leasenergy soluzioni finanziarie "su misura" dedicate alle imprese che investono in impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile o in processi di efficientamento energetico.

Il Desk Energy di Mediocredito Italiano continua a focalizzare l'attenzione sul tema dell'efficienza energetica, anche partecipando a tavoli operativi di confronto con i soggetti istituzionali competenti. I finanziamenti a medio - lungo termine di Mediocredito

per le energie rinnovabili sono sempre preceduti da una perizia sul progetto che contemporaneamente costituisce consulenza per la clientela e supporto alla valutazione creditizia della banca. Inoltre è stata definita una nuova policy creditizia con l'obiettivo di favorire gli investimenti nel settore dell'efficienza e del risparmio energetico, sostenuti sia da imprese energivore sia da ESCO (Energy Service Company) a favore di soggetti privati e della Pubblica Amministrazione.

Nel 2015 i finanziamenti dedicati "Energia Sostenibile" sono stati 47 per un importo complessivo pari a 140 milioni. Nell'ambito del leasing continua la flessione del prodotto Leasenergy (7 nuovi contratti per 48,5 milioni) in linea con il comparto energy del leasing in Italia. Nel complesso sono attivi quasi 1.800 contratti di leasing che hanno contribuito alla realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili per oltre 2,2 Gigawatt. I nuovi contratti di leasing del 2015 daranno luogo ad un risparmio annuale di emissioni stimato in 16.220 tonnellate di CO₂.

Nell'ambito delle Organizzazioni non profit Banca Prossima sostiene con il credito i progetti di efficientamento energetico con soluzioni che aiutano i clienti ad ottimizzare i flussi finanziari generati dall'investimento e ridurre i costi del finanziamento. Inoltre nel 2015 ha rinnovato l'accordo operativo vigente con Federesco (Federazione Nazionale delle Esco) volto ad attivare il processo di riqualificazione energetica nell'ambito del Terzo settore. L'accordo consente ai clienti di Banca Prossima di far effettuare una pre-valutazione gratuita dei propri impianti ed una analisi complessiva della propria situazione energetica dalle Energy Service Companies associate a Federesco e certificate Unicei 11352, valutare le possibilità di risparmio derivanti da specifici interventi di efficientamento della propria spesa energetica, effettuare gli interventi suggeriti grazie a finanziamenti con rate di rimborso in linea con il risparmio atteso e contribuire di conseguenza ad aumentare la sostenibilità complessiva della propria attività sociale. Al fine di affiancare la propria clientela in questo percorso, Banca Prossima ha formato nel corso del 2015 sul tema dell'efficienza energetica 22 colleghi della Banca, localizzati su tutto il territorio nazionale, che risultano quindi essere, per il mondo del non profit, i referenti sui temi del risparmio e dell'efficienza energetica.

Oltre ai prodotti dedicati e alla consulenza, la green economy è sostenuta tramite specifiche convenzioni a livello locale. Nel 2015 è stata sottoscritta da parte di Carisbo, Cassa di Risparmio di Forlì e della Romagna e Banca Monte Parma (ora Intesa Sanpaolo) la Convenzione Fondo Energia Emilia Romagna a sostegno degli investimenti destinati all'efficientamento energetico, alla produzione di energia da fonti rinnovabili e alla realizzazione di impianti tecnologici che consentano la riduzione dei consumi energetici da fonti tradizionali da parte di imprese della regione Emilia Romagna.

Anche tra le Banche Estere del Gruppo l'offerta di prodotti servizi a supporto alla green economy è molto ampia.

In Serbia, Banca Intesa Beograd lavora con la banca di sviluppo tedesca, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) per il finanziamento a small business e piccole imprese di interventi di efficienza energetica, protezione ambientale e energie rinnovabili. In collaborazione con il Green for Growth Fund (GGF), offre prestiti alle famiglie e alle piccole e medie imprese per migliorare l'efficienza energetica. Ulteriori finanziamenti alle PMI per l'efficientamento energetico sono erogati con il supporto della Banca Europea di Ricostruzione e Sviluppo.

La croata Privredna Banka Zagreb offre finanziamenti ai privati che intendono acquistare o costruire edifici residenziali in classe A+, A, B o a coloro che intendono avviare azioni di efficienza energetica in edifici già esistenti attraverso l'isolamento dell'involucro e il rifacimento del tetto, nonché per l'installazione di pannelli solari o impianti geotermici.

In Repubblica Slovacca, VÚB Banka offre supporto alle energie rinnovabili sia attraverso co-finanziamenti per il loro sviluppo in cooperazione con la European Investment Bank (EIB) e la European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), sia con finanziamenti per l'efficienza energetica nella ristrutturazione di edifici residenziali.

La slovena Banka Koper, che da sempre è molto attiva nell'ambito dei finanziamenti per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili, eroga finanziamenti ai clienti privati sulla base del contratto con Slovenian Environmental Public Fund – Eco fund, con l'obiettivo di facilitare gli investimenti in costruzioni a basso impatto ambientale. Eco Fund è la più grande istituzione finanziaria slovena e promuove investimenti che rispettino il piano d'azione nazionale per l'ambiente e la politica ambientale dell'Unione europea.

Intesa Sanpaolo Romania sostiene finanziariamente, anche attraverso fondi statali ed europei, i piccoli e medi agricoltori nelle fasi di stagionalità e sostiene i giovani e le le start-up in ambito rurale.

In Russia Banca Intesa offre ai propri clienti una linea di credito per il trattamento delle acque reflue e la modernizzazione di impianti ad aria compressa.

Infine Intesa Sanpaolo Albania ha stabilito un accordo con IFC (International Finance Corporation), con l'obiettivo di sviluppare il mercato albanese delle energie rinnovabili con una particolare attenzione alle piccole centrali idroelettriche. Inoltre sta sviluppando significativamente il comparto dell'agribusiness, supportando la crescita delle filiere agricole locali (dal produttore al distributore) con servizi di consulenza e finanziamenti.

In un contesto economico di particolare difficoltà che riduce sempre più le risorse a disposizione dei singoli Stati per interventi in ambito infrastrutturale e sociale, la disponibilità dei Fondi Strutturali ha assunto una valenza sempre più strategica e il loro impiego tempestivo ed efficiente è diventato sempre più sfidante. Tra le società del Gruppo che già da alcuni anni hanno accolto questa sfida figura EQUITER che, oltre ad impegnare il proprio

capitale di rischio nei settori ambiente, infrastrutture ed utilities, gestisce tre fondi chiusi, costituiti con una dotazione di circa 190 milioni di euro a carico del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dedicati al finanziamento di progetti di sviluppo urbano e riqualificazione energetica. Nell'ambito dell'iniziativa Jessica, costituita con il supporto della Banca Europea per gli Investimenti e delle autorità regionali di Sicilia, Sardegna e Campania, EQUITER seleziona progetti in grado di ripagare il capitale finanziato aiutando a superare quelle inefficienze e quei fallimenti del mercato che impediscono di ottenere finanziamenti sufficienti. I progetti possono comprendere un'ampia gamma di interventi: la riqualificazione urbana, il recupero di aree dismesse o degradate, il potenziamento dei sistemi di mobilità, la creazione di parchi urbani e centri di aggregazione o il miglioramento dell'efficienza energetica. È importante tuttavia che questi siano implementati in stretta coerenza con i valori che caratterizzano l'azione dell'Unione: inclusione sociale, crescita sostenibile, tutela dell'ambiente, diffusione della legalità e della sicurezza.

Nel 2015 è proseguito il confronto costruttivo sul tema ambiente ed energie rinnovabili del "Tavolo Verde", un gruppo di lavoro interfunzionale coordinato dall'Unità CSR, che affronta di volta in volta tematiche di attualità sul tema e offre uno spazio di condivisione delle novità normative e delle best practice interne. Nel 2015 si sono tenuti tre incontri: il primo ha visto la presentazione ai colleghi da parte dell'unità CSR dello studio "Waste to Energy", uno studio utile per comprendere meglio i rischi sociali ed ambientali dei finanziamenti nel settore dei rifiuti destinati a produrre energia; il secondo ha visto la presentazione da parte di Mediocredito della nuova policy interna dedicata all'Efficienza Energetica sopra citata. Infine a novembre si è tenuto un tavolo dedicato all'apporto dei finanziamenti "verdi" di Intesa Sanpaolo allo sviluppo del Paese sulla base dell'analisi fatta da ABI, Associazione Bancaria Italiana, e all'approccio del Gruppo al tema della Circular Economy.

LA CIRCULAR ECONOMY

La Circular Economy slega lo sviluppo economico dal consumo delle risorse naturali esauribili attraverso l'efficientamento dell'uso dello stock attuale di materie prime e prodotti e favorisce la ricostituzione del capitale naturale. L'obiettivo è quello di evitare la distruzione di valore insita nel modello attuale, costruito secondo la sequenza lineare di approvvigionamento-produzione-vendita-consumo-rifiuto e di contribuire in maniera immediata e concreta alla lotta al climate change.

Il tre principi cardine della Circular Economy sono:

- ottimizzazione del rendimento delle risorse produttive attraverso il re-design dei prodotti e dei servizi immessi sul mercato affinché le componenti siano riutilizzabili (potenzialmente all'infinito) al termine del ciclo di utilizzo;
- conservazione e ricapitalizzazione del capitale naturale grazie all'utilizzo esclusivo di energie rinnovabili;
- minimizzazione delle esternalità negative con l'ambizione di arrivare gradualmente, grazie a meccanismi di recupero, riutilizzo e riciclo, a scenari produttivi in grado di generare zero-waste.

Intesa Sanpaolo collabora con la Ellen MacArthur Foundation, l'Istituzione di riferimento a livello internazionale in ambito Circular Economy. A giugno ha siglato la membership con Ellen MacArthur Foundation per entrare nella piattaforma di condivisione per l'accelerazione della Circular Economy e a dicembre è diventato partner finanziario globale della Fondazione. Nel suo ruolo di partner globale, Intesa Sanpaolo intende contribuire a ridefinire le strategie d'impresa e i modelli di business delle aziende clienti, per farle evolvere in chiave innovativa e sostenibile ed assicurare il supporto finanziario per gli investimenti a sostegno del re-design del sistema industriale.

STUDI E RICERCHE SULLA GREEN ECONOMY

Intesa Sanpaolo è sempre impegnata nello sviluppo di progetti di studio e di ricerca in campo ambientale.

Nel 2015 la banca ha contribuito al progetto Start City, lo studio analitico sulle Città Metropolitane italiane promosso dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) e realizzato da The European House-Ambrosetti. Lo studio analizza i driver e le vocazioni per uno sviluppo sostenibile delle città metropolitane italiane e sostiene l'importanza di una sempre più diffusa applicazione delle logiche e dei principi della Circular Economy nel quadro delle politiche a sostegno della crescita.

Nel dicembre 2015 la Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, in collaborazione con Assobiotec, associazione delle imprese del settore biotecnologico, ha presentato a Torino il Secondo Rapporto sulla Bioeconomia in Europa. Lo studio descrive una realtà importante per l'economia italiana: le stime presentate evidenziano come la bioeconomia già oggi valga più di 244 miliardi di euro di produzione, pari al 7,9% del totale nazionale, e occupi circa 1,5 milioni di lavoratori.

È inoltre elevato il potenziale di crescita nei prossimi anni, grazie anche alla presenza di un nucleo di soggetti nella filiera a valle del settore biochimico. Lo sviluppo di un'economia che cresca rispettando l'ambiente e riducendo la dipendenza da risorse non rinnovabili deve essere una priorità anche per il nostro paese, anche perché attiva più innovazione.

Per raggiungere questo obiettivo diventerà sempre più cruciale la produzione di biomassa, che negli ultimi anni ha registrato invece in Italia una contrazione sia in termini assoluti che pro-capite. Sarà importante innalzare la produttività, ma anche un recupero delle superfici utilizzate e, soprattutto, un migliore sfruttamento dei residui delle lavorazioni già esistenti, in una logica di filiera e di crescente circolarità dei sistemi produttivi.

LA CULTURA AMBIENTALE

Diffondere all'interno e all'esterno della Banca la consapevolezza dell'importanza di tutelare l'ambiente e di promuovere buone pratiche è uno degli obiettivi primari della Politica Ambientale ed Energetica di Intesa Sanpaolo.

Tramite la piattaforma "Ambientiamo", che promuove comportamenti virtuosi da attuare sia in ambito lavorativo sia domestico, nel 2015 è stato implementato il progetto formativo "Climate Change". I quattro moduli presenti sulla piattaforma approfondiscono, attraverso edugame, video, documentari e materiali d'approfondimento gli impatti che i cambiamenti climatici possono avere sulle generazioni presenti e future. Di particolare interesse il contributo dato al corso dal Servizio di Meteorologia dell'Aeronautica Militare italiana. Dal 2010 a oggi sono stati più di 90.000 gli accessi ai moduli formativi presenti sulla piattaforma Ambientiamo.

Per il personale che opera presso le unità operative e le strutture centrali interessate dall'applicazione del Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia la Banca si è impegnata a fornire una formazione specifica sugli obiettivi del Sistema, i requisiti delle norme internazionali di riferimento e le modalità gestionali e operative attraverso le quali esse vengono recepite nel Gruppo Intesa Sanpaolo. Tale formazione, che nei primi anni prevedeva corsi in aula e che a partire dal 2011 è fruibile attraverso una piattaforma on line dedicata ai temi ambientali, è stata erogata complessivamente ad oltre 1.400 colleghi. La sensibilizzazione su questi temi coinvolge anche le ditte fornitrici di beni e servizi che operano abitualmente nei locali della Banca. Oltre agli incontri (33 negli ultimi anni) organizzati con i responsabili delle ditte appaltatrici, in occasione delle periodiche verifiche interne previste dalle procedure di Sistema, vengono condivise buone prassi e obiettivi in particolare modo con gli operatori dell'area manutenzione per i contenuti più tecnici e delle pulizie per gli aspetti afferenti principalmente la gestione dei rifiuti.

Altri interventi di sensibilizzazione, volti a una popolazione più estesa, vengono realizzati attraverso la partecipazione a iniziative promosse da enti o organizzazioni sia in Italia sia all'estero. Nel 2015 Intesa Sanpaolo ha aderito a "M'illumino di meno" con un gesto simbolico: il 13 febbraio le circa 15.000 insegne delle Filiali del Gruppo Intesa Sanpaolo sono state spente dalle 16 alle 24 evitando l'emissione in atmosfera di circa 7,2 tonnellate di CO₂. Durante la "Giornata Mondiale dell'Ambiente" si è dato avvio al progetto di "Dematerializzazione dei contratti" e sono stati regalati degli alberi a colleghi nell'ambito dell'iniziativa "Un albero del parco in banca". Abbiamo infine aderito alla "Settimana Europea per la riduzione dei rifiuti" con azioni di comunicazione mirate verso la clientela tramite i supporti informativi disponibili su bancomat/ATM, sito internet e in Filiale.

Anche le Banche Estere hanno promosso iniziative e progetti di formazione e comunicazione in tema ambientale. Nell'aderire alla "Giornata Mondiale dell'Ambiente"

ognuna ha scelto la propria modalità di ingaggio: alcune si sono focalizzate di più sulle attività di formazione e comunicazione, altre hanno colto l'occasione per mettere in atto azioni semplici ma concrete, quali, ad esempio, la riduzione del consumo di carta. Nel caso di Banca Intesa Beograd, ad esempio, i colleghi hanno avuto la possibilità di aderire ad attività di volontariato all'interno del progetto "Nas Beograd" (Our Belgrade), e nella giornata del 30 maggio hanno partecipato ad attività di manutenzione e pulizia del verde nel quartiere di Bezanjska Kosa. Altre iniziative si sono focalizzate sul recupero dei materiali o sul coinvolgimento di figli e nipoti dei colleghi in Alexbank. Un altro tema scelto da alcune Banche è stato quello del cibo, dell'agricoltura sostenibile e della riduzione degli sprechi alimentari. In VÚB Banka, ad esempio, è stato allestito uno spazio "mini EXPO" in cui sono stati affrontati temi quali i comportamenti responsabili, la riduzione degli sprechi e gli acquisti mirati. In Intesa Sanpaolo Bank Albania, invece, è stata organizzata una sessione informativa su agricoltura biologica e prodotti tipici regionali presso una fattoria nelle vicinanze di Tirana.

Anche la campagna Earth Hour promossa dal WWF ha riscosso una diffusa partecipazione, a titolo di esempio

segnaliamo lo spegnimento delle luci nei propri uffici da parte di Banca Intesa Beograd, Banca Intesa Russia, CIB Bank, Alexbank e Intesa Sanpaolo Bank Romania.

Sul tema della formazione da segnalare l'iniziativa di Intesa Sanpaolo Albania volta a promuovere iniziative di efficienza energetica in ufficio, attraverso la predisposizione di specifici "tavoli informativi" posti negli uffici di sede centrale e nelle Filiali della banca. Tale iniziativa ha coinvolto circa 500 colleghi nonché personale delle ditte di sicurezza fisica.

EVENTI SOSTENIBILI

L'applicazione delle Regole di sostenibilità per l'organizzazione di eventi del Gruppo, emesse nel 2010 sta diventando sempre più una prassi consolidata così come dimostrano i report di rendicontazione per il 2015, inviati dalle Banche Estere e dalle strutture del Gruppo coinvolte. A titolo di esempio si segnala che inviti e documentazione in formato elettronico vengono utilizzati in oltre il 90% degli eventi, si richiedono sempre più prodotti a km 0 e stoviglie lavabili e si inizia ad utilizzare catering con caratteristiche di sostenibilità ambientale e sociale.

GLI EVENTI SOSTENIBILI IN EXPO

Un esempio importante fra tutti è stata l'organizzazione degli eventi all'interno del padiglione Waterstone di Expo. Il tema "Nutrire il Pianeta, Energie per la Vita" ha invitato ad affrontare uno sviluppo consapevole e responsabile, prendendosi cura del pianeta per le future generazioni. All'interno di questo contesto il padiglione di Intesa Sanpaolo si è evidenziato per una forte personalità ed un'evidente attenzione ai temi di sostenibilità e dell'impatto ambientale.

Nel Waterstone sono stati infatti privilegiati materiali le cui lavorazioni hanno avuto impatti contenuti rispetto all'ambiente: in particolare va segnalato l'uso delle scandole quale libertà espressiva architettonica e sistema di ombreggiamento naturale a favore del contenimento energetico necessario per climatizzare l'interno del padiglione.

Durante tutti gli eventi sono state utilizzate filiere corte, stoviglie lavabili, fornitori sostenibili, strutture di pernottamento con caratteristiche ambientali e, soprattutto, molta attenzione agli inviti telematici e all'uso di carta ecologica.

Sono inoltre stati organizzati 19 eventi con imprese attente all'ambiente che hanno visto la partecipazione di oltre 2.500 persone. Tali eventi hanno avuto diversi tipi di format: alcuni *live* con imprese che hanno raccontato storie di eccellenza su sostenibilità, ricerca, innovazione, ma anche tradizione artigiana e responsabilità sociale. Il format Exhibition che ha previsto spazi di visibilità dedicati ai contenuti e/o ai prodotti dell'impresa nella superficie aperta ai visitatori di Expo; il format Networking che ha consentito alle imprese di presentare offerte commerciali a prospect e clienti, organizzare workshop, incontri di business, attività di networking o condividere strategie con la propria forza vendita ed il format Meeting con incontri e appuntamenti di business. Tutte le aziende sono state scelte attraverso l'iniziativa pubblica "Candida la tua impresa" destinata a imprese clienti appartenenti ai settori merceologici affini ad EXPO.

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI ATMOSFERICHE

Si evidenzia, anche per il 2015, una notevole riduzione delle emissioni di CO₂ equivalente derivanti dai consumi elettrici e termici, pari a circa il 7,4%, in gran parte riconducibile sia alle azioni di saving gestionale ed efficientamento impiantistico operate nel corso dell'anno, sia ad un favorevole andamento climatico, con temperature più miti a fine anno, per i consumi termici. Parte della riduzione di emissioni di CO₂ equivalente, pari a circa l'1,5%, è dovuta all'aggiornamento dei fattori di trasformazione conseguenti all'evoluzione dei sistemi produttivi energetici che prendono in considerazione, oltre ai gas responsabili dell'effetto serra in modo diretto ricondotti in CO₂ equivalente (GWP), anche i gas più significativi coinvolti in maniera indiretta: anidride solforosa (SO₂) e ossidi di azoto (NOX). Nel complesso la riduzione netta delle emissioni di CO₂ equivalente per i consumi elettrici e termici risulta pari a circa il 5,9%.

Nel 2015 le emissioni di CO₂ equivalente generate direttamente dall'azienda (Scope 1: gas e gasolio da riscaldamento autonomo e carburanti per la flotta aziendale) registrano una riduzione pari a circa il 3%, dovuta, oltre al clima particolarmente favorevole per i consumi termici, ad un minor utilizzo delle vetture della flotta aziendale, con conseguente razionalizzazione del numero, a favore di mezzi di trasporto e comunicazione maggiormente sostenibili dal punto di vista delle emissioni.

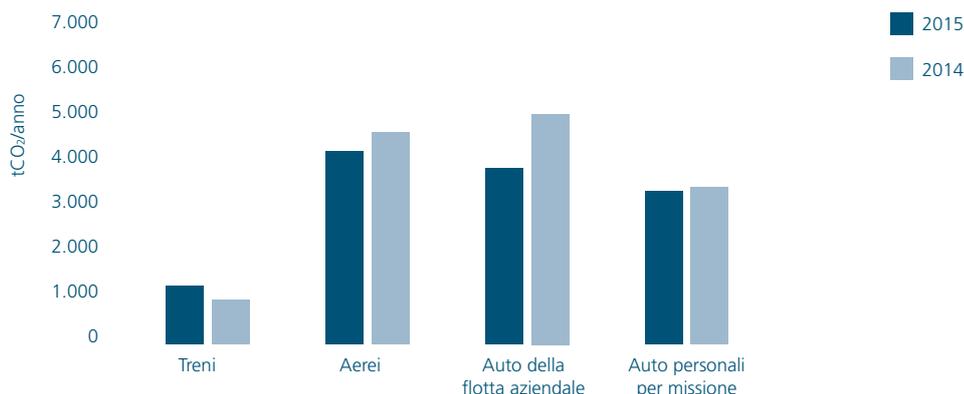
Le emissioni indirette (Scope 2: gas e gasolio per riscaldamento condominiale ed energia elettrica acquistata) segnano una riduzione di quasi il 13%, corrispondenti a circa 6.000 tonnellate di CO₂ equivalente. Considerando l'utilizzo di sola energia elettrica da fonte tradizionale, quindi senza il contributo dei certificati di Garanzia d'Origine rinnovabile per l'energia elettrica previsti contrattualmente, le stesse emissioni attribuibili al Gruppo Intesa Sanpaolo registrano una riduzione potenziale di oltre 20.000 tonnellate di CO₂ equivalente.

Per le altre emissioni indirette (Scope 3: altre emissioni indirette e mobilità, esclusa la flotta aziendale già presente nello Scope 1), nel 2015 il perimetro delle attività rendicontate si è ulteriormente ampliato, includendo oltre alle emissioni indirette dovute all'acquisto della carta, a quelle conseguenti all'acquisto di macchine d'ufficio e alla produzione di rifiuti, già incluse nel 2014, anche le emissioni indirette conseguenti all'utilizzo da parte dei clienti dell'internet banking: i dati 2014 e 2015 non sono quindi direttamente raffrontabili. L'analisi dello Scope 3, rapportato all'analogo perimetro del 2014, evidenzia un contenuto aumento, complessivamente pari a circa il 4%, principalmente riconducibile alla sostituzione di macchine d'ufficio, con relativo incremento sia della produzione di rifiuti che di acquisto dei nuovi apparati, a cui si contrappone una riduzione delle emissioni inerenti all'acquisto di carta ed alla mobilità.

Tabella riassuntiva delle emissioni ambientali

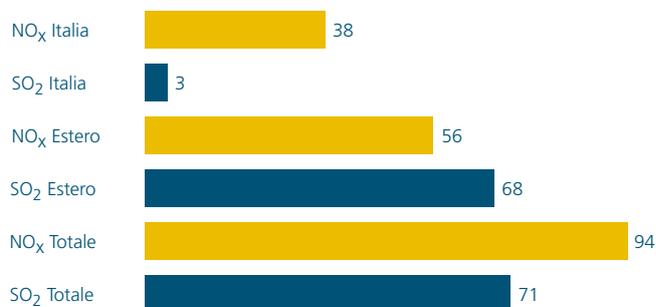
	2015	2014	2013
Scope 1	43.930	45.277	59.041
Scope 2	40.225	46.207	52.696
Scope 3	27.297	25.365	26.639
CO₂ indicatori di performance (Scope 1 e 2)	2015	2014	2013
tCO ₂ per milioni di euro di proventi operativi netti	4,907	5,414	6,877
tCO ₂ per mq	0,023	0,025	0,029
tCO ₂ per addetti full time	0,923	0,997	1,169

Emissioni CO₂ derivanti dalla mobilità aziendale 2015/2014 [tCO₂/anno]*



* I dati sono riferiti al solo perimetro Italia.

Emissioni di NO_x SO₂ [t/anno] 2015



UN ALBERO DEL PARCO IN BANCA

Per contribuire alla salvaguardia dell'ecosistema e diffondere la cultura della sostenibilità dal 2010 è stato definito un accordo tra Intesa Sanpaolo, la Provincia di Torino e il Comune di Piossasco nell'ambito del quale è stato avviato un programma di interventi per bonificare l'area verde e ripristinare il vivaio sito nel Parco provinciale di Monte San Giorgio (circa 400 ettari che si estendono tra i 300 e gli 837 metri di altitudine). Gli alberi del vivaio sono utilizzati per ripopolare aree in sofferenza vegetazionale, ma una parte di questi – circa 200 delle specie carpino bianco, acero di monte, acero campestre e ciliegio selvatico – sono stati messi gratuitamente a disposizione dei colleghi che ne hanno fatto richiesta. Il progetto è stato realizzato da Intesa Sanpaolo in collaborazione con La Bottega s.c.s. ONLUS, che opera da quindici anni sul fronte dell'integrazione sociale e lavorativa di persone con disabilità intellettiva. La Bottega ha avviato un progetto innovativo, denominato "Il Club dei 110", di accompagnamento solidale all'autonomia rivolto a persone con disabilità presso il Vivaio Monte S. Giorgio.

CONSUMI ED EFFICIENZA ENERGETICA

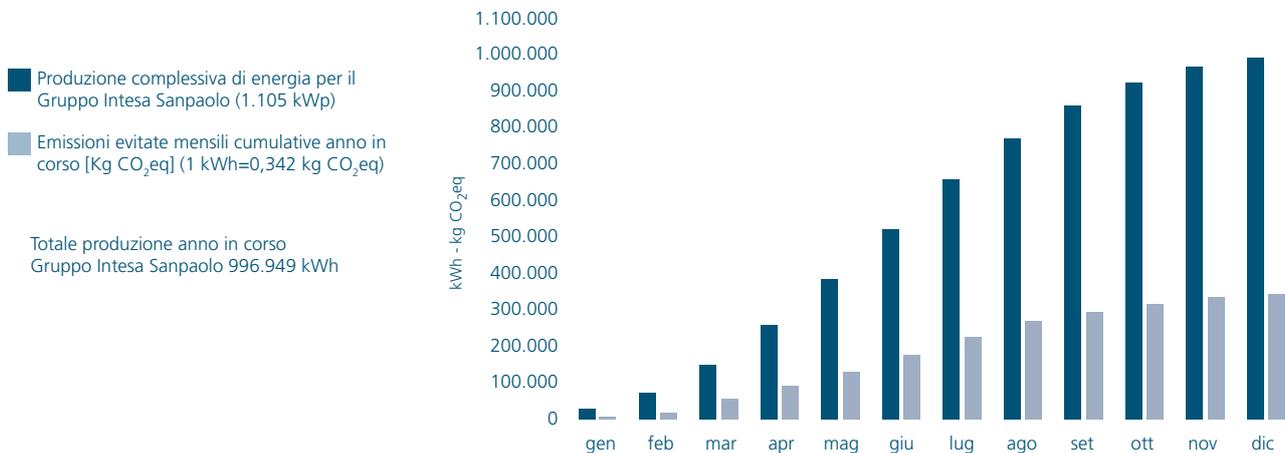
UTILIZZO DELLE FONTI RINNOVABILI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, impegnato a ridurre progressivamente la sua dipendenza dalle fonti fossili, ha da tempo consolidato in Italia l'acquisto di energia elettrica con provenienza certificata da fonte rinnovabile (Garanzia di Origine) in tutti i siti che lo consentono con una percentuale che supera ormai il 95%. Inoltre, seppure con le limitazioni dovute a vincoli architettonici e alla contenuta disponibilità di immobili adeguati, ha proseguito nel 2015 l'ampliamento del parco di autoproduzione di energia elettrica da fotovoltaico con la realizzazione di due impianti fotovoltaici a Cagliari, Caserta e, nel mese di settembre, l'allacciamento dell'impianto del Nuovo Centro Direzionale di Torino. Risultano quindi essere attualmente in funzione quattro impianti di grandi dimensioni (> 100 kWp) dieci di piccole dimensioni (≤20 kW). La potenza di picco totale installata ha raggiunto 1.105 kWp circa con una produzione attesa annua a regime di 1.041 MWh. Nel 2015, tenendo conto del parziale funzionamento dei nuovi impianti, la produzione attesa annua è stata di 925 MWh mentre la produzione è stata di 997 MWh (+7,7% vs stima). Grazie all'incentivo statale erogato dal "conto energia", per i nostri tre maggiori impianti

fotovoltaici abbiamo avuto un ritorno economico dal 2012 ad oggi di oltre un milione di euro.

Con riferimento all'autoproduzione di energia elettrica si segnala anche un piccolo impianto di cogenerazione presso il centro contabile di Parma (copre circa il 37% del fabbisogno di energia elettrica del complesso di Parma ed il 3% del fabbisogno complessivo del Gruppo Intesa Sanpaolo in Italia), oltre all'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili attraverso pompe di calore utilizzate per riscaldamento che, in linea con il Dlgs 28/11 recepente la Direttiva 2009/28/CE, corrispondono a ulteriori 2.100 tonnellate di emissioni di CO₂ evitate all'anno. Secondo questa normativa infatti, il calore (energia termica), prodotto da una pompa di calore che eccede la quantità di energia necessaria al suo funzionamento, è considerato fonte rinnovabile. Anche nelle Banche Estere prosegue l'impegno a favore delle energie rinnovabili, nonostante le limitazioni imposte in alcuni Paesi dalla legislazione nazionale: il 15% dell'energia elettrica acquistata da VUB proviene da fonte rinnovabile; dal 2014 Banka Koper ha provveduto all'acquisto di tutta l'energia da fonte rinnovabile di tipo idroelettrico, che si aggiunge ai due impianti fotovoltaici presenti in Slovenia che hanno prodotto circa 53,5 MWh. Infine tutta l'energia elettrica consumata da Bank of Albania, anche se proveniente da rete elettrica nazionale, è di tipo rinnovabile.

Impianti fotovoltaici Gruppo Intesa Sanpaolo - Produzione (kWh) e Emissioni Evitate (kg CO₂eq) 2015



CONTENIMENTO DEI CONSUMI ENERGETICI

Anche nel 2015 sono proseguite le azioni rivolte al contenimento dei consumi energetici del Gruppo Intesa Sanpaolo. Va ricordato che in Italia i consumi elettrici, tipologia energetica predominante negli utilizzi del Gruppo in Italia, causa l'alto livello di informatizzazione e il diffuso utilizzo di pompe di calore, risultano coprire oltre l'80% dei consumi del Gruppo. I consumi del 2015 presentano in Italia un lieve aumento (+0,9%) se comparati con il 2014, ma a livello di Gruppo invece gli stessi continuano il trend di riduzione per un totale di -0,3% grazie alle azioni portate avanti dalle Controllate Estere che solo ultimamente hanno avviato azioni di contenimento dei consumi elettrici.

L'impegno del Gruppo Intesa Sanpaolo in tal senso va analizzato però in un'ottica di lungo periodo avendo effettuato in Italia azioni di ottimizzazione ed efficienza energetica ormai da tempo. Se analizziamo quindi il periodo 2010-2015 i consumi elettrici in Italia sono diminui-

ti di circa il 26%, e del 24% analizzando i dati di Gruppo: un importantissimo traguardo che pone il Gruppo Intesa Sanpaolo tra le prime aziende in Italia e che viene oggi spesso utilizzato come benchmark di settore.

Tali risparmi sono stati possibili anche grazie alla redazione dei vari piani pluriennali il cui ultimo, "Piano di Azione per la Sostenibilità Ambientale 2013-2016" ha previsto, partendo da una baseline 2012, obiettivi di riduzione dei consumi ed azioni migliorative al 31/12/2016 ormai quasi tutti raggiunti.

In generale le azioni avviate nel 2015, sia in Italia che all'estero, si sono concentrate sulla sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese e ammodernamento degli impianti elettrici, sulla sostituzione di piantane da terra, farette e lampade dei vari locali con le nuove tecnologie a led, sullo spegnimento da remoto dei PC e sulla sostituzione di impianti contenti gas lesivi per l'ozono.

Qui di seguito alcune iniziative, incluse nel SEAP, avviate per migliorare l'efficienza energetica complessiva:

Progetto	Descrizione	Stima dei saving annuali
Misurazione dei consumi elettrici Investimento: 182.000 €	Nel 2015 sono stati installati circa 91 sistemi di rilevazione dei consumi energetici (datalogger) gestiti via web che consentono l'attivazione di programmi di accensione e spegnimento degli impianti di illuminazione e climatizzazione.	Energy Saving: 160.000 kWh Cost Saving: 32.000 € Riduzione CO ₂ : 56 t
Installazione di impianti fotovoltaici Investimento: 210.551 €	Nel 2015 sono stati installati due nuovi impianti fotovoltaici a Cagliari e Caserta.	Energy Saving: 46.000 kWh Cost Saving: 10.120 € al netto incentivo statale Riduzione CO ₂ : 15,7 t
Interventi di relamping sui Palazzi Investimento: 3.574.000 €	Relamping con sostituzione dei corpi illuminanti esausti con LED su 3 palazzi (Mi Bisceglie, Assago, Mi Monte di Pietà).	Energy Saving: 1.700.000 kWh Cost Saving: 368.874 € Riduzione CO ₂ : 573 t
Interventi di sostituzione di impianti contenenti gas nocivi per l'ambiente Investimento: 6.797.296 €	Nel corso del 2015 sono stati sostituiti, in accordo con le richieste normative, 235 impianti contenenti R22 con gruppi frigo contenenti gas R410A anche a maggiore efficienza energetica.	Energy Saving: 298.000 kWh Cost Saving: 65.560 € Riduzione CO ₂ : 102 t
Sostituzione LED (Alexbank) Investimento: 44.653 €	Grazie ad un accordo con il Ministero dell'Elettricità egiziano e con le Nazioni Unite è in corso la sostituzione di tutta l'illuminazione con nuove tecnologie a LED della sede centrale di Alexbank e di 7 Filiali	Energy Saving: 57.552 kWh Cost Saving: 24.307 € Riduzione CO ₂ : 25 t
Sostituzione di UPS nella sede di Petrezselyem in Ungheria (CIB Bank) Investimento: 2.433 €	Nella sede centrale di CIB Bank situato a Petrezselyem sostituzione di tutti gli UPS con notevoli risparmi energetici	Energy Saving: 53.728 kWh Cost Saving: 7.453 € Riduzione CO ₂ : 15 t
Sostituzione impianti di condizionamento (Privredna Banka Zagreb) Investimento: 29.856 €	Sono stati installati sistemi efficienti di condizionamento nelle Filiali di Slavonski Brod e di Porec.	Energy Saving: 12.400 kWh Cost Saving: 1.200 € Riduzione CO ₂ : 9 t

Sul fronte dei consumi termici, invece, nonostante la non precisione del dato basato sulle bollette e non sul consumo effettivo per la maggior parte degli uffici e delle sedi centrali, si riscontra in Italia una riduzione dei consumi di circa il 4%. Va segnalato però che a partire dalla stagione invernale 2010/2011 il Gruppo in Italia ha sperimentato in alcuni palazzi e nelle filiali nel perimetro SGAE l'applicazione della procedura di Check-up Termico degli Edifici (CTE): una soluzione Web per monitorare e limitare i consumi degli impianti di riscaldamento con l'utilizzo di letture reali da contatore. Tale applicazione permette di verificare l'idoneità della potenza termica installata e la corretta gestione dell'impianto di riscaldamento in relazione al livello di isolamento termico dell'immobile. Grazie all'utilizzo della stessa si sono potuti verificare significativi risparmi: confrontando i risparmi della stagione 2010/2011 con la stagione

2014/2015, nei siti in cui la CTE è stata applicata è stato realizzato un risparmio complessivo di energia termica pari a circa il 20% corrispondente a circa 400.000 euro. Inoltre, coerentemente con quanto previsto dalla policy interna sulle filiali sostenibili, sono stati allestiti siti ristrutturati o di nuova realizzazione secondo criteri per il miglioramento dell'efficienza energetica e gestionale. Grazie alle azioni poste in essere in questi ultimi anni, legate soprattutto alla sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese, nonché alla sostituzione degli infissi con vetri basso emissivi, il Gruppo ha potuto usufruire di detrazioni fiscali avendo un ritorno economico dal 2009 al 2015 di circa 22 milioni di euro.

L'esempio più rappresentativo dell'impegno del Gruppo nel costruire edifici sostenibili è sicuramente il Nuovo Centro Direzionale di Torino.

IL NUOVO CENTRO DIREZIONALE DI TORINO: UN IMPEGNO CONCRETO DI SOSTENIBILITÀ

La realizzazione più ambiziosa degli ultimi anni è la costruzione del Nuovo Centro Direzionale di Intesa Sanpaolo. Progettato dall'architetto Renzo Piano, il grattacielo è alto 166 metri e si sviluppa su 38 piani fuori terra, 27 dei quali destinati ad uffici operativi della Banca. Il progetto contempla un'attenzione particolare al contenimento dei consumi energetici complessivi e ha reso il grattacielo uno degli edifici di grande altezza con i più elevati standard di sostenibilità al mondo, come testimonia l'ottenimento della certificazione secondo il protocollo internazionale LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) livello Platinum.

Le facciate est e ovest sono caratterizzate da due pareti vetrate distanziate da circa 2,5 metri dotate di lamelle gestite in apertura e in chiusura da un sistema centralizzato programmabile in funzione delle differenti condizioni climatiche. Anche il sistema di illuminazione è stato progettato in funzione del risparmio energetico. Il sistema che produce i fluidi di climatizzazione utilizza esclusivamente energia elettrica proveniente da acqua di falda prelevata da pozzi dislocati ai margini del parco adiacente l'edificio.

Infine sulla facciata sud dell'edificio è installato un impianto fotovoltaico di oltre 1.600 mq.

Anche nella realizzazione degli spazi lavorativi, occupati nel corso del 2015, si è tenuto conto del comfort e dell'efficienza: la climatizzazione avviene con sistemi di tipo radiante a isola sospesi al soffitto e il layout è caratterizzato dalla ricerca della massima flessibilità.

Da non dimenticare che Intesa Sanpaolo si è dotata di un Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia, che a fine 2015 conta circa 210 unità operative dislocate in Piemonte, Lombardia, Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Puglia e Sardegna, ma è in progressiva estensione ed è volto al miglioramento continuo. Le due norme (UNI EN ISO 14001:2004 e UNI CEI EN ISO 50001:2011) specificano i requisiti che consentono ad un'Organizzazione di sviluppare, mantenere e attuare idonee procedure con l'obiettivo di gestire rispettivamente gli aspetti ambientali significativi e gli usi energetici della propria attività. Nella medesima unità operative dal 2013 la Banca ha deciso di quantificare e rendicontare annualmente anche le proprie emissioni di gas ad effetto serra (GHG), certificandole ai sensi della norma UNI EN ISO 14064:2012. Allo scopo è stata individuata una metodologia che prende in esame le emissioni derivanti da: produzione e consumo di energia termica, consumo di energia elettrica, impianti di condizionamento, consumo di carta e flotta aziendale; al riguardo si segnala che nel 2015 si sono registrate

trascurabili emissioni di sostanze ozono lesive (ODS). I Sistemi sono certificati da parte di un ente terzo internazionale che assicura in modo imparziale l'applicazione dei requisiti richiesti dalle norme e valuta l'efficacia delle procedure e delle prassi adottate attraverso una verifica annuale che prevede audit presso le sedi centrali e in un campione rappresentativo di unità operative.

Anche le Banche Estere del Gruppo hanno avviato importanti azioni di efficienza energetica nelle filiali e nelle principali sedi e alcune hanno aderito al SEAP, ponendosi importanti obiettivi energetici. In generale le azioni avviate hanno riguardato la sostituzione dei gruppi frigoriferi, l'introduzione delle lampade a LED o ad alta efficienza nelle Filiali e nelle insegne, l'introduzione dello spegnimento automatico notturno dei computer, l'introduzione di sistemi di regolazione automatica e accensione/spegnimento delle luci, nuovi metodi di stampa con riduzione dell'uso di energia elettrica, installazione di valvole termostatiche e iniziative di riduzione della temperatura laddove eccessiva.

DIAGNOSI ENERGETICHE

Il Dlgs 102/2014, in attuazione della Direttiva 2012/27, ha previsto che, entro il 5 dicembre 2015 e successivamente ogni 4 anni, le grandi imprese, tra cui il Gruppo Intesa Sanpaolo, eseguano una diagnosi energetica nei siti produttivi localizzati sul territorio nazionale.

Le imprese multisito hanno dovuto effettuare la diagnosi su un numero di siti proporzionati e sufficientemente rappresentativi per consentire di tracciare un quadro fedele della prestazione energetica globale dell'impresa e di individuare in modo affidabile le opportunità di miglioramento più significative.

In Italia sono stati così individuati 32 siti in cui sono state effettuate le diagnosi energetiche: 15 Filiali e 17 Palazzi e CED distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Le prime analisi evidenziano su un numero contenuto di filiali la possibilità di avere un saving a fronte di semplici interventi gestionali, quali ad esempio cambio degli orari di raffrescamento o riscaldamento e migliore regolazione delle temperature di set point invernali o estive.

Sui palazzi sono stati evidenziate dei possibili miglioramenti a fronte di investimenti a breve e medio periodo riguardante l'ammodernamento degli UPS, caldaie, unità trattamento aria e dei corpi illuminanti (sostituzione con luci a Led).

La maggior parte degli interventi proposti invece presentano tempi di ritorno troppo lunghi (oltre 10 anni) per poter essere concretamente presi in considerazione.

MOBILITÀ

Anche nel 2015 Intesa Sanpaolo ha confermato il suo impegno verso il tema della mobilità sostenibile, ricercando e proponendo soluzioni per le esigenze degli spostamenti delle persone. Continua l'impegno nell'attuazione dei Piani spostamento casa - lavoro che, al di là dell'obbligo normativo, rappresentano una grande opportunità di miglioramento organizzativo e gestionale per tutte le attività di mobilità del personale aziendale. In modo particolare, le azioni più significative del 2015 hanno riguardato:

- l'ampliamento del numero di convenzioni con le società di trasporto pubblico locale, esteso anche a Trenord per Milano e in definizione con Atac su Roma;
- il monitoraggio sull'utilizzo delle navette, strumento fondamentale per consentire di tenere sotto controllo i dati relativi al loro effettivo utilizzo e valutare, di conseguenza, iniziative per promuoverne l'uso o, diversamente, rivederne i percorsi e gli orari;
- grazie alla sinergia con l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo l'attivazione della convenzione con Car2go, il servizio di car sharing per agevolare la mobilità cittadina a Milano, Firenze e Roma; della convenzione nazionale dal 1° gennaio 2016 con BICInCittà, operatore di Bike sharing attivo a Torino, con [TO]Bike, e in molte altre piazze italiane come Cuneo, Como, Lecco, Treviso, Padova, Venezia, La Spezia, Carrara e Rimini; l'erogazione di contributi a sostegno della spesa per l'abbonamento al bike sharing e gli abbonamenti al trasporto pubblico sottoscritti sulla piattaforma aziendale del Mobility Office;
- il presidio costante dei dati relativi al modello di rendicontazione degli indicatori di sostenibilità ambientale della Corporate Mobility per l'Italia e l'estero;

- l'avvio di una prima fase per la realizzazione di uno studio di fattibilità preliminare sul sistema di gestione per la sicurezza stradale in conformità con la Norma ISO 39001 - Road Traffic Safety Management System.

Con riferimento alle azioni di mobilità avviate dalle Controllate Estere, il bike sharing aziendale è attivo in quattro banche (Intesa Sanpaolo Bank Romania, CIB Bank, Banca Koper e Intesa Sanpaolo Bank Albania) ed in nove città – Arad, Bucarest, Budapest, Capodistria, Debrecen, Izola, Ljubljana, Pécs e Tirana. Nel caso di CIB Bank e Privredna Banka Zagreb inoltre sono stati predisposti degli spazi con spogliatoio in cui i dipendenti che arrivano in bicicletta, si possono cambiare ed eventualmente fare la doccia. In altre tre banche, dove non è attivo il bike sharing, sono stati predisposti specifici spazi per il parcheggio delle biciclette dei dipendenti (Banca Intesa Russia, Privredna Banka Zagreb e VÚB Banka). Infine Privredna Banka Zagreb e CIB Bank hanno lanciato iniziative mirate a promuovere gli spostamenti in bicicletta dei colleghi, in particolare CIB Bank ha aderito all'iniziativa "Bike to Work" con una partecipazione di oltre 150 dipendenti: in CIB Bank sono stati percorsi 5.149 km per circa 1 tonnellata di CO₂ risparmiata.

Per quanto riguarda il parco auto aziendale, Banca Intesa Beograd, Banca Koper e Intesa Sanpaolo Bank Albania si sono dotati di modelli meno inquinanti mentre CIB Bank ha avviato un progetto pilota per il servizio di prenotazione on-line delle autovetture aziendali in modo da ottimizzarne l'uso e i relativi consumi.

CARTA, RIFIUTI E ACQUA

CARTA

L'approvvigionamento di carta ecologica, come richiesto anche dalla Policy in materia di sostenibilità per gli acquisti e l'utilizzo di carta, ha raggiunto in Italia ormai un'alta percentuale (circa il 94%) del totale acquistato con un aumento di 2 punti percentuali rispetto allo scorso anno. La preferenza viene data a prodotti con un alto contenuto di fibre riciclate post-consumo, a cui segue una consistente parte di carta di origine certificata a discapito della carta di tipo tradizionale: nel 2015 quest'ultima ha avuto una diminuzione del 9% a livello complessivo di Gruppo a dimostrazione che anche le Banche Estere stanno aumentando la loro sensibilità in tal senso.

Oltre a questo impegno nell'uso sempre maggiore di una carta a bassissimo impatto ambientale, da anni Intesa Sanpaolo ha avviato un programma volto a ridurre quanto più possibile il consumo di carta, e le conseguenti emissioni di CO₂, a favore di azioni di dematerializzazione e di rendicontazione elettronica che hanno portato nel 2015 ad una riduzione, in Italia, di acquisto della carta di quasi il 3%.

Nel 2015 il progetto "Zero Carta" nelle nostre iniziative di formazione ha permesso un saving di oltre 28 tonnellate di carta corrispondenti a circa 53 tonnellate di CO₂. Altre iniziative interne legate alla riduzione di tabulati ad uso interno hanno permesso un ulteriore saving annuale di 477 tonnellate CO₂.

Sul fronte della clientela ormai da anni si attua la dematerializzazione di diverse fasi di stampa (RI.BA, Contabili bonifici, Quietanze finanziamenti domiciliati) a cui si aggiungono il Servizio di Rendicontazione on-line e le postazioni Internet attraverso le quali la clientela può consultare i Fogli Informativi sulla Trasparenza Bancaria, sollevando i colleghi dall'obbligo di produrli in formato cartaceo. Tutte queste azioni hanno consentito di evitare l'utilizzo di 1.260 tonnellate di carta, corrispondenti a minori emissioni di CO₂ per oltre 2.490 tonnellate. La raccolta della firma digitale a fronte delle principali operazioni effettuabili allo sportello è ormai diventata una consuetudine apprezzata dalla clientela della banca: le stampe evitate hanno consentito di risparmiare 247 tonnellate di carta (corrispondenti a circa 250 tonnellate di CO₂ non emesse in atmosfera considerando l'uso di carta riciclata).

Nel 2015 è iniziato il percorso – che si concluderà nel 2016 – di dematerializzazione di tutti i contratti in filiale. Partita la sperimentazione a maggio 2015, con un primo saving di 57 tonnellate di CO₂, prevede la possibilità, per il cliente, di non stampare più i contratti che sottoscrive in Filiale ma di riceverli direttamente sul suo PC a casa. Le modalità di firma ammesse sono la firma elettronica avanzata, che consente di firmare sul tablet e offre un'esperienza simile alla firma cartacea e la firma digitale (O-Key Più) che si appone utilizzando il PIN di firma digitale e il codice O-Key. Il processo di dematerializzazione è stato sviluppato anche nell'interesse dei clienti

perché le firme elettroniche garantiscono una maggior sicurezza, semplicità nella archiviazione e gestione della documentazione e una maggiore tutela dell'ambiente, grazie al contenimento delle emissioni di CO₂.

Relativamente alle Banche Estere è in generale aumentato il consumo di carta, dovuto a una miglior rendicontazione della stessa, ma anche l'utilizzo di carta certificata, in particolare FSC (+17%). Da segnalare le ottime performance di Intesa Sanpaolo Bank Albania, Privredna Banka Zagreb, Banca Koper e Banca Intesa (Russia) che non acquistano più carta di tipo tradizionale aiutando in questo modo la salvaguardia dell'ambiente. Buoni risultati in CIB Bank, VÚB Banka e Intesa Sanpaolo Bank Romania dove è aumentato l'uso di carta riciclata.

Molte risultano essere anche le iniziative volte alla riduzione dell'uso di carta, come ad esempio la progressiva adozione della modalità di stampa in fronte retro. Proseguono nel 2015 alcune iniziative interessanti: il progetto della russa Banca Intesa che ha utilizzato la formazione a distanza, senza la stampa di carta, per circa 80 dipendenti; il progetto di Banca Intesa Beograd che ha portato alla sottoscrizione elettronica di tutti i documenti adottati da parte del Comitato esecutivo e del Consiglio di Amministrazione; il "New Core Banking System-Flexcube Upgrade" in Intesa Sanpaolo Bank Albania, che, grazie all'utilizzo di tablet per la sottoscrizione della modulistica nelle filiali per prelievi e versamenti, ha consentito un risparmio di circa 1 tonnellata di carta. Tra le iniziative per promuovere le filiali paperless, il Progetto Danube, attualmente attivo in Privredna Banka Zagreb, prevede l'utilizzo delle firma biometrica con l'eliminazione del supporto cartaceo. A fine 2015 sono stati installati circa 1.170 dispositivi, ha aderito il 68% della clientela che ha fatto un'operazione in una Filiale del gruppo PBZ e sono stati risparmiati circa 92.000 euro.

Relativamente agli altri acquisti green vanno inoltre segnalati gli acquisti di materiale economale in Italia, in particolare: penne riciclate al 92%, matite riciclate al 57% e certificate NF environment, porta monete in PVC riciclato al 100%, cartelle sospese in cartone riciclato e certificazione blue angels, block notes in carta riciclata e raccoglitori a tre bottoni in cartone riciclato 100%. Sul fronte delle Banche Estere segnaliamo l'uso di prodotti di pulizia ecosostenibili in PBZ e l'uso di taxi ecologici in Bank of Albania.

ACQUA

Nel Gruppo Intesa Sanpaolo l'utilizzo della risorsa idrica è prevalentemente legato agli usi igienici sebbene, in limitati casi, venga anche utilizzata a fini "tecnologici" nella produzione del freddo per la climatizzazione.

Nel 2015 i quantitativi di acqua consumata dal Gruppo sono aumentati rispetto al 2014 attestandosi intorno a 26 mc per addetto. Va però segnalato che tale rendicontazione risulta essere correlata al pagamento delle fatture e non all'effettivo utilizzo dell'acqua nel periodo. Al fine di verificare l'affidabilità di tale dato, a partire dal 2012 è stato avviato un progetto di monitoraggio dei

consumi idrici per uso igienico sanitario in un campione di Filiali appartenenti al perimetro SGAE dotate di fornitura autonoma. Il monitoraggio ha evidenziato un'estrema variabilità dei dati di consumo in funzione delle differenti tipologie, modelli organizzativi e localizzazione delle Filiali ed è stato di difficile attuazione per vari motivi, tra cui l'ubicazione dei contatori dell'acqua. Pur con tutte le difficoltà del caso e l'affidabilità del dato stesso, i risultati del progetto hanno permesso di stabilire che la quota parte dei consumi associata all'utilizzo igienico sanitario è pari a circa il 50% dei consumi per addetto.

RIFIUTI

Nel 2015 i quantitativi di rifiuti prodotti dal Gruppo Intesa Sanpaolo sono aumentati del 8,9% rispetto al 2014. Il dato va però analizzato in modo disgiunto: infatti a fronte di un notevole incremento di rifiuti derivanti dallo smaltimento di macchine d'ufficio dovuto sia al normale processo di innovazione tecnologica che al passaggio a pc portatili, in particolare del personale migrato nel Nuovo Centro Direzionale, si contrappone una forte diminuzione delle altre tipologie di rifiuti.

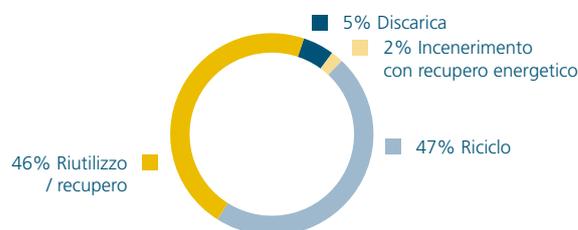
Nel 2015 i quantitativi di toner e nastri inchiostri esauriti ritirati presso le sedi del Gruppo Intesa Sanpaolo in Italia sono stati pari a circa 150 tonnellate, di queste circa il 95% sono state ritirate da una società esterna per essere avviati a rigenerazione mentre il restante 5% è stato smaltito attraverso il formulario dei rifiuti e destinati al recupero.

All'estero invece i quantitativi di toner e nastri inchiostri esauriti sono diminuiti di oltre il 50% in ragione di alcune iniziative di dematerializzazione (utilizzo tablet in filiale) e di outsourcing del servizio di stampa avviate da alcune banche del Gruppo. In generale all'estero i quantitativi di rifiuti sono stati costanti rispetto al 2014. Importante però sottolineare che molte Banche Estere, anche laddove la legislazione non lo richieda obbligatoriamente, hanno avviato la raccolta differenziata di carta, plastica e vetro ed hanno iniziato a riciclare la carta inviandola a centri di smaltimento specifico (Intesa

Sanpaolo Bank Albania). Inoltre Banca Intesa (Russia) ha installato dei box per la raccolta delle pile usate.

Nel 2015 è stato aggiornato lo studio relativo al calcolo della *Carbon Footprint* dei rifiuti prodotti dalle sedi del Gruppo sia in Italia che all'estero attraverso un'attenta analisi delle frazioni di destinazione del rifiuto. Il calcolo, espresso in Kg CO₂ equivalente, prende in considerazione il trasporto dei rifiuti dal luogo di produzione al destinatario e il relativo fine vita (recupero, messa in discarica, termovalorizzazione, ecc.). L'analisi risulta quindi essere più realistica per il Gruppo rispetto a quella effettuata nel 2014 classificando quindi tali emissioni come Scope 3 in accordo al GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard (WBCSD - WRI 2011).

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento



SPESE PER LA GESTIONE DELL'AMBIENTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, al fine di sempre meglio rispondere alle esigenze di tutela e sostenibilità ambientale, investe costantemente sulla corretta gestione dei rifiuti speciali, sulle azioni di manutenzione preventiva degli impianti, sull'implementazione dei Sistemi di Gestione o di certificazioni, ma soprattutto sulla formazione in materia aziendale per il proprio personale e per i propri manutentori. Qui di seguito il dettaglio di tali spese.

Spese per la gestione dell'ambiente [migliaia di euro]

	2015		2014		2013	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
Gestione Rifiuti Speciali	1.523	359	1.545	410	1.585	314
Formazione	7	97	53	78	17	66
Manutenzione, SGAE e Certificazione	44.560	19.816	50.407	19.970	30.755	23.886

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO



Obiettivi di miglioramento

LE LINEE GUIDA DEL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Gli impegni che Intesa Sanpaolo ha assunto con il Piano d'Impresa 2014-2017 mirano a una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore. Questi sono i risultati delle nostre attività rispetto agli obiettivi che ci siamo posti per il 2017:

Impegni assunti	Risultati nel 2014	Risultati nel 2015	Obiettivi al 2017	Note
LA BANCA COME ATTORE DI CRESCITA				
Creazione di valore				
Utile netto (mld)	1,25	2,74	10,4 (*)	Superiore alle previsioni di Piano (~2,97 mld cumulati di utili previsti nel biennio 2014-15)
Dividendi (mld)	1,2	2,4	10 (*)	Superiori alle previsioni di Piano (~3,0 mld cumulati di dividendi previsti nel biennio 2014-15)
Banca dell'economia reale				
Nuovo credito a MLT erogato all'economia reale (mld)	34	48	170 (*)	In linea con le previsioni di Piano (~82 mld cumulati di nuovi crediti previsti nel biennio 2014-15)
Ricavi da proprietary trading (% sul totale)	0,02%	-0,04%	Inferiore all'1%	L'incidenza dei ricavi da proprietary trading risulta azzerata a fine 2015. La Banca si sta orientando verso una maggior generazione di ricavi commissionali che presentano maggior stabilità nel tempo e sono il riflesso di un'intensa attività di sviluppo della relazione con la clientela
COME FACCIAMO BUSINESS				
Modello di Servizio di Banca dei Territori	Avviato. Definiti tre "territori commerciali" specializzati: Retail, Personal e Imprese	Pienamente operativo	Rafforzamento e semplificazione del modello di Banca dei Territori	In linea con le previsioni di Piano
Semplificazione societaria	Costituzione del Polo della Finanza di Impresa e riduzione a 14 del numero delle Banche dei Territori	Semplificazione da 14 banche a 10	Costituzione del Polo della Finanza di Impresa e riduzione a 6 del numero delle Banche dei Territori	Il Polo è nato con la fusione per incorporazione in Mediocredito Italiano delle società di leasing, factoring e agribusiness del Gruppo: obiettivo raggiunto nel 2014 (da sette fabbriche prodotto a una)
Banca all'estero per le imprese italiane				
	Selettiva presenza nel commercial banking nei Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa Rete internazionale per sostenere le attività della clientela corporate all'estero	Continua il presidio all'estero e il supporto alla clientela	Banca leader in Italia di dimensione europea	Finalizzata l'apertura della sussidiaria in Brasile e aperto il nuovo Uff. di Rappresentanza a Washington DC
Banca semplice e innovativa e sviluppo di multicanalità integrata				
Clienti con contratto multicanale (mg)	4.923	5.385	7.879	Nuovi processi multicanale già testati con successo: aumento di ~460.000 clienti multicanale nel 2015, che ha consentito di arrivare a un totale di ~5,4 mln di clienti

Impegni assunti	Risultati nel 2014	Risultati nel 2015	Obiettivi al 2017	Note
LE NOSTRE PERSONE				
Giornate di Formazione e addestramento (aula, affiancamento, Formazione a distanza e Web TV)	1.220.824	1.309.039	5.000.000 di giornate*	In linea con le previsioni di Piano
Percorsi di carriera interfunzionali e internazionali	Programmazione	Brain Swap: 27 partecipanti e 27 Tutor. iniziativa Mlpath: 45 percorsi realizzati	Garantire processi virtuosi di "contaminazione" ed integrazione delle competenze presenti in Azienda e favorire l'acquisizione e sperimentazione di skills manageriali, in un'ottica di crescita anche verso una maggiore complessità	Sviluppo delle competenze e della professionalità delle risorse e consolidamento della cultura comune a livello di Gruppo favorite dalla mobilità internazionale
Sviluppo della leadership: percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento: assessment effettuati	Complessivamente 2.649	Complessivamente 2.023 (il 48,8% sono donne)	Valorizzazione del potenziale dei talenti e adozione di sistemi che premiano la professionalità e la leadership	Già attivati diversi progetti volti a rafforzare e diversificare le competenze delle persone con metodologie di ingaggio proattivo in percorsi di sviluppo
Politiche interne e comunicazione per favorire una cultura di Gruppo basata sull'eccellenza del servizio e sul supporto alle famiglie e alle imprese	"Insieme per la Crescita", programma di change management per la diffusione di prassi di servizio eccellente nella Banca dei Territori: coinvolte 1.400 filiali e il 65% dei colleghi	Nel corso del 2015 il programma è stato esteso a tutta la Rete, coinvolgendo oltre 38.000 colleghi in circa 4.300 filiali	Favorire con sistemi sempre più coinvolgenti l'adozione di comportamenti virtuosi ed eticamente responsabili improntati a migliorare la soddisfazione sia dei clienti sia dei collaboratori	Insieme per la Crescita ha supportato efficacemente l'attivazione del nuovo modello di servizio
Politiche interne di valorizzazione del welfare aziendale e di sostegno all'occupazione	ALI: oltre 100.000 soci iscritti FSI: stimati 135 mln in prestazioni rimborsate	ALI: circa 117.000 soci iscritti FSI: stimati 137 mln in prestazioni rimborsate Lavoro Flessibile: utilizzato da 3.000 colleghi, in 12 diverse società del Gruppo	Un sistema integrato di welfare in grado di leggere e realizzare nuovi modi di guardare al wellbeing e alla persona	Il sistema integrato di welfare aziendale è stato attivato in tutte le sue componenti
Circa 4.500 persone coinvolte in iniziative di riqualificazione professionale e riconversione per sostenere lo sviluppo delle nuove iniziative di business a Piano	2.600	1.630	4.500*	Il riassorbimento delle eccedenze potrà considerarsi consolidato solo al conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali del Pdl. Il 95% delle risorse in eccesso riassorbita su iniziative prioritarie nel corso dei primi due anni di Piano
LA BANCA NELLA COMUNITÀ				
Circa 10 miliardi di euro di imposte (dirette e indirette) verranno versate nel quadriennio	~2,7 mld	~2,5 mld	~10 mld*	Volumi di imposte dirette e indirette superiori alle previsioni di Piano (~3,9 mld cumulati di imposte previste nel biennio 2014-15)
Circa 1,2 miliardi di euro di finanziamenti a medio lungo termine per sostenere iniziative di imprenditoria sociale	0,20 mld	~0,20 mld	~1,2 mld*	

* Valore cumulato 2014-2017.

Sul sito Internet di Intesa Sanpaolo, nella sezione Sostenibilità [\[i\]](#) è disponibile il documento "Attività di Stakeholder Engagement 2015 e obiettivi di miglioramento" nel quale vengono presentate le istanze degli stakeholder emerse dai processi di engagement 2015 e gli obiettivi delle Strutture interne.

INDICATORI



Principali indicatori economici e finanziari¹

Indici di efficienza del personale [milioni di euro]	2015	2014
Crediti verso clientela / Numero dei dipendenti	3,85	3,65
Proventi operativi netti / Numero dei dipendenti	0,19	0,18
Attività finanziarie della clientela ² / Numero dei dipendenti	9,55	8,91

Indici patrimoniali	2015	2014
Patrimonio netto / Crediti verso clientela	13,6%	13,2%
Patrimonio netto / Attività finanziarie della clientela ²	5,5%	5,4%

Coefficienti di solvibilità	2015	2014
Capitale primario di Classe 1 (CET1) al netto delle rettifiche regolamentari / Attività di rischio ponderate (Common Equity Tier 1 ratio)	13,0%	13,5%
Capitale di Classe 1 (TIER 1) / Attività di rischio ponderate	13,8%	14,2%
Totale fondi propri / Attività di rischio ponderate	16,6%	17,2%

Indici reddituali	2015	2014
Risultato d'esercizio (di pertinenza della capogruppo) / Patrimonio netto medio	5,9%	2,8%
Oneri operativi / Proventi operativi netti (Cost income Ratio)	51,4%	51,1%

Indici di rischiosità	2015	2014
Sofferenze nette su crediti verso clientela / Crediti verso clientela	4,3%	4,2%
Rettifiche di valore su crediti verso clientela in sofferenza / Sofferenze lorde su crediti verso clientela	61,8%	62,8%

1. Indici calcolati con riferimento agli schemi e ai dati riclassificati pubblicati nel Bilancio consolidato 2015 del Gruppo Intesa Sanpaolo. I valori del 2014 sono stati riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento e delle attività in via di dismissione.
2. Attività finanziarie della clientela: raccolta diretta bancaria, raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche e raccolta indiretta, al netto delle elisioni riferite a componenti della raccolta indiretta che costituiscono anche forme di raccolta diretta.

Prospetto di determinazione e distribuzione del Valore Economico

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2015	2014	2013
10.	Interessi attivi e proventi assimilati	14.148	15.933	17.403
20.	Interessi passivi e oneri assimilati	-4.910	-6.116	-7.518
40.	Commissioni attive	8.735	8.058	7.435
50.	Commissioni passive ¹	-1.049	-1.023	-1.079
70.	Dividendi e proventi simili	378	315	250
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione	285	210	597
90.	Risultato netto dell'attività di copertura	-68	-139	-28
100.	Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	1.205	1.074	728
	a) crediti	-44	86	1
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	1.452	1.271	739
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	0	0	-2
	d) passività finanziarie	-203	-283	-10
110.	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	977	971	492
130.	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:	-2.824	-4.314	-7.005
	a) crediti	-2.751	-4.102	-6.597
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-203	-187	-296
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	0	1	0
	d) altre operazioni finanziarie	130	-26	-112
150.	Premi netti	12.418	16.600	11.921
160.	Saldi altri proventi/oneri della gestione assicurativa	-14.680	-18.805	-13.750
220.	Altri oneri/proventi di gestione	934	720	643
240. (Parziale)	Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite realizzati) ²	-1	326	2.579
270.	Utili (perdite) da cessione di investimenti	103	114	15
310.	Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-2	-48	0
A	Totale valore economico generato	15.649	13.876	12.683

1. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio in quanto i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari sono stati riclassificati tra le Spese per il personale.

2. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle componenti di utili/perdite non realizzati, esposte a voce propria.

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2015	2014	2013
180.b (parziale)	Altre spese amministrative (al netto imposte indirette, elargizioni/liberalità ed oneri per fondi di risoluzione e garanzia dei depositi) ³	-2.676	-2.619	-2.647
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	-2.676	-2.619	-2.647
180.a	Spese per il personale ⁴	-6.031	-5.836	-5.503
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI DIPENDENTI E AI COLLABORATORI	-6.031	-5.836	-5.503
330.	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-67	-59	7
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A TERZI	-67	-59	7
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota attribuita agli Azionisti ⁵	-2.361	-1.185	-822
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota attribuita ai detentori di strumenti di capitale ⁶	-20	0	0
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI E DETENTORI DI STRUMENTI DI CAPITALE	-2.381	-1.185	-822
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	-919	-952	-879
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: oneri per fondi di risoluzione e garanzia dei depositi	-516	0	0
290. (parziale)	Imposte sul reddito dell'esercizio (imposte correnti) ⁷	-1.485	-1.509	-1.693
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A STATO, ENTI E ISTITUZIONI	-2.920	-2.461	-2.572
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	-1	-3	-2
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota assegnata al fondo di beneficenza ⁸	-11	-10	0
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ E AMBIENTE	-12	-13	-2
B	Totale Valore Economico Distribuito	-14.087	-12.173	-11.539
C	Totale Valore Economico Trattenuto (Prelevato) Dal Sistema Impresa*	1.562	1.703	1.144

3. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle imposte indirette e tasse e delle elargizioni e liberalità, e degli oneri per contributi ai fondi di risoluzione e garanzia dei depositi, esposti a voce propria.

4. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio in quanto ricomprendono i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari.

5. Per il 2013, il valore economico distribuito agli azionisti è a carico delle riserve.

6. Interessi maturati relativi alle cedole su strumenti di capitale aggiuntivi di classe 1 (AT1), contabilizzati direttamente a patrimonio netto.

7. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle imposte anticipate e differite, esposte a voce propria.

8. I dati includono le quote assegnate ai fondi beneficenza dalle banche del Gruppo.

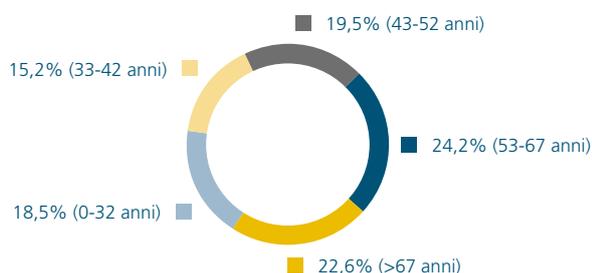
* Rappresentato da rettifiche/riprese di valore e accantonamenti, imposte anticipate e differite e dall'utile consolidato al netto dei dividendi distribuiti dalla Capogruppo.

Clienti

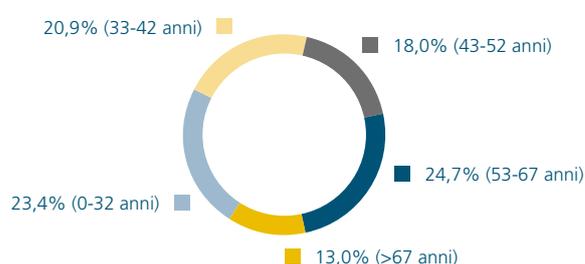
COMPOSIZIONE

Clienti retail per fasce d'età: anni [%]

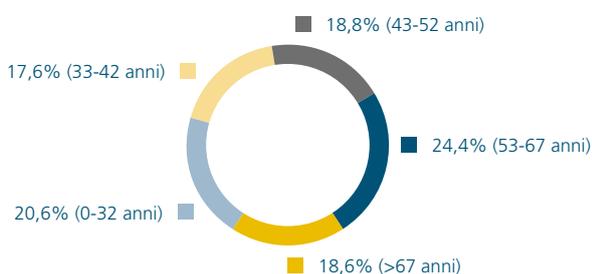
Italia



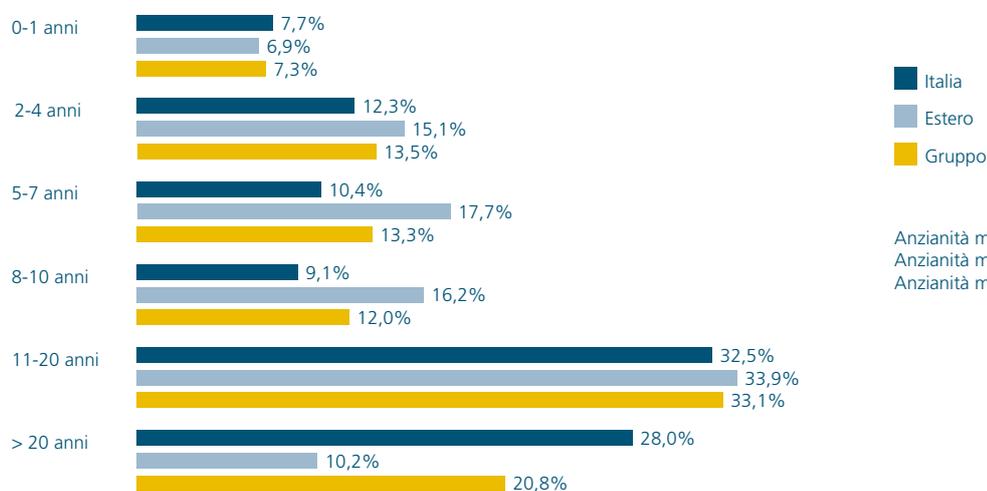
Estero



Gruppo



Clienti retail per anzianità di rapporto [anni]



Anzianità media Italia: 15 anni
 Anzianità media Estero: 9 anni
 Anzianità media Gruppo: 13 anni

Accessibilità e canali distributivi: Italia	2015	2014	2013
Numero contratti multicanale (stock)	6.322.350	5.708.303	5.196.200
Numero contratti multicanale (stock)/n. clienti	54,7	49,1	39,9
Percentuale automazione bonifici	84,2	81,7	72,4
Totale bonifici effettuati	45.582.596	33.127.135	39.304.521
Percentuale automazione titoli	73,6	71,1	75,9
Totale scambi in titoli effettuati	10.209.665	10.661.303	7.182.268
Remote Banking: numero contratti attivi alla data	159.719	163.609	169.547
Remote Banking: numero disposizioni	142.950.382	162.167.961	208.374.634

Perimetro Italia, persone fisiche e giuridiche

Presenza nelle regioni italiane a più bassa densità di popolazione*	2015		2014		2013	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Molise	16	24	16	23	15	24
Sardegna	88	153	92	140	94	141
Basilicata	24	30	23	25	26	27
Valle d'Aosta	23	47	26	45	28	46
Trentino Alto Adige	60	82	71	88	73	96

Presenza nelle regioni italiane a più bassa densità di popolazione [%]*	Variazione 2015/2014		Variazione 2014/2013	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Molise	0,0	4,3	6,7	-4,2
Sardegna	-4,3	9,3	-2,1	-0,7
Basilicata	4,3	20,0	-11,5	-7,4
Valle d'Aosta	-11,5	4,4	-7,1	-2,2
Trentino Alto Adige	-15,5	-6,8	-2,7	-8,3

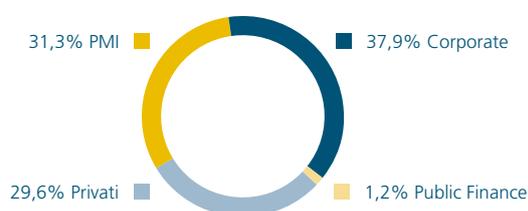
* Fonti: ISTAT 2015, Ricostruzione statistica delle serie regionali di popolazione del periodo 1/1/2002 - 1/1/2014. Le regioni considerate sono quelle con meno di 100 abitanti per Km².

Presenza delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo nei Paesi esteri	2015		2014		2013	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Albania	32	49	32	52	31	55
Croazia	250	870	197	678	203	657
Romania	45	59	71	84	76	88
Serbia	170	260	177	258	192	255
Slovacchia	231	572	234	572	239	573
Slovenia	52	98	52	97	52	95
Ungheria	83	142	95	156	95	156
Egitto	170	332	170	294	174	275
Federazione Russa	50	52	61	59	69	65

Presenza delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo nei Paesi esteri	Variazione % 2015/2014		Variazione % 2014/2013	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Albania	0,0	-5,8	3,2	-5,5
Croazia	26,9	28,3	-3,0	3,2
Romania	-36,6	-29,8	-6,6	-4,5
Serbia	-4,0	0,8	-7,8	1,2
Slovacchia	-1,3	0,0	-2,1	-0,2
Slovenia	0,0	1,0	0,0	2,1
Ungheria	-12,6	-9,0	0,0	0,0
Egitto	0,0	12,9	-2,3	6,9
Federazione Russa	-18,0	-11,9	-11,6	-9,2

Crediti verso clientela per tipologia [%]

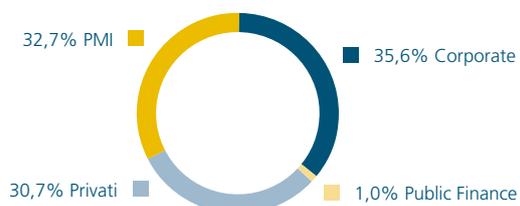
Italia



Estero

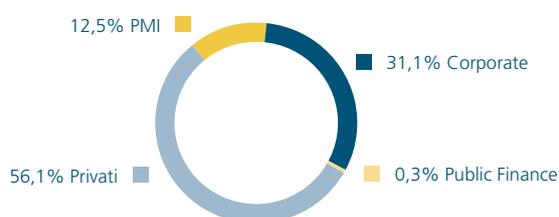


Gruppo

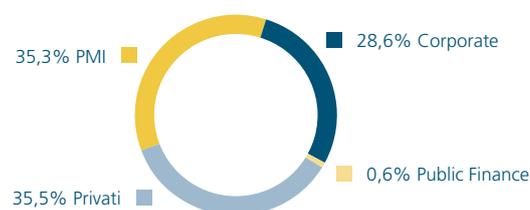


Debiti verso clientela per tipologia [%]

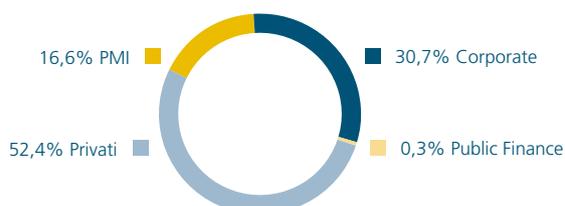
Italia



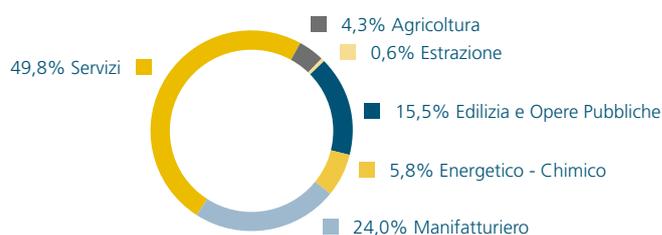
Estero



Gruppo



Crediti per settore industriale: Italia 2015



Fondi Etici Eurizon	2015	2014	2013
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	823.000	643.473	404.828
Patrimonio azionario Internazionale Etico [migliaia di euro]	105.100	88.783	80.382
Patrimonio Obbligazionario Etico [migliaia di euro]	401.800	420.844	230.235
Patrimonio Diversificato Etico [migliaia di euro]	316.100	133.847	94.211
Rendimento azionario Internazionale Etico [%]	13,7	20,6	25,2
Rendimento Obbligazionario Etico [%]	1,2	9,9	3,6
Rendimento Diversificato Etico [%]	2,9	5,7	6,1
Percentuale dei fondi etici rispetto al patrimonio totale dei fondi di diritto italiano [%]	1,4	1,2	0,5
Totale patrimonio Fondi Etici gestito per conto terzi (FAPA, ecc.) [migliaia di euro]	787.000	703.000	-

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Eurizon sono di diritto italiano.

Eurizon Diversificato Etico: contributi positivi alla performance sono giunti dalle scelte sull'allocazione geografica sull'azionario e dalla gestione tattica del peso sulle azioni. Premiante anche la posizione lunga di spread sui Paesi periferici di area Euro e le scelte valutarie.

Eurizon Obbligazionario Etico: al risultato hanno contribuito favorevolmente le scelte di sovrappeso sui Paesi periferici europei, l'allocazione sul mercato corporate e l'esposizione al dollaro statunitense. Eurizon Azionario Internazionale Etico: nel confronto verso il benchmark hanno contribuito positivamente in particolare la selezione dei titoli e l'esposizione azionaria in sovrappeso su Europa e Giappone.

Fondi etici Fideuram	2015	2014
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	32.356	24.869
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe R [migliaia di euro]	28.470	23.784
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe R [%]	0,8	4,4
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe T [migliaia di euro]	3.885	1.085
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe T [%]	0,4	4,1
Percentuale dei fondi etici rispetto al patrimonio totale dei fondi di diritto estero [%]	0,07	0,07

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Fideuram sono di diritto lussemburghese.

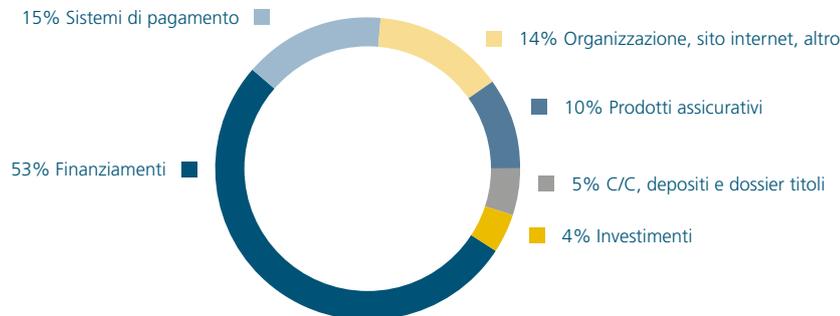
Fondo Pensione del Gruppo Intesa Sanpaolo (FAPA)	2015
N° società che compongono il portafoglio FAPA	459
N° iniziative di engagement su portafoglio FAPA	9
% portafoglio FAPA oggetto di engagement su totale valore portafoglio FAPA	6
% portafoglio FAPA oggetto di engagement su totale società nel portafoglio FAPA	2

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Finanziamenti a settori di utilità sociale [milioni di euro]	2015	2014	2013
	Italia	Italia	Italia
Acqua/Energia/Ambiente	664	59	53
Asl e strutture sanitarie/assistenziali/culturali	196	51	11
Aziende servizio pubblico locale	0	81	107
Aziende trasporto pubblico locale	6	0	0
Università	0	4	0
Infrastrutture	328	310	315
Altri Settori	146	116	10
di cui			
Comuni	15	108	10
Regioni	0	0	0
Province	2	2	0
Imprese/Enti beneficiari di mutui a carico dello Stato	0	0	0
Ministeri e altri Enti pubblici statali	106	5	0
Altro	24	0	0
Totale	1.340	621	496
	Estero	Estero	Estero
Acqua/Energia/Ambiente	0	0	0
Infrastrutture	113	0	13
Società a controllo pubblico	0	0	13
Totale	113	0	26

RECLAMI, ESPOSTI E RICORSI PER CATEGORIA¹

Italia



Riguardo al Perimetro Italia, nel 2015 sono pervenuti 50.106 **reclami, esposti e ricorsi**², ripartiti come segue:

- **Finanziamenti:** rappresentano il 53% del totale. Riguardano in prevalenza le istanze formulate dai clienti o ex-clienti che, a fronte dell'estinzione anticipata di finanziamenti con cessione del quinto dello stipendio, reclamano la restituzione pro-quota di commissioni e/o oneri pagati al momento dell'erogazione. In misura minore, le istanze relative alle condizioni applicate (fra le quali la presunta usurarietà e la presunta illegittimità degli effetti anatocistici) e gli errori nelle segnalazioni alla Centrale dei Rischi;
- **Tematiche organizzative e gestione e funzionalità dei siti internet:** rappresentano il 14% del totale. Riguardano ritardi nel dare riscontro a richieste della clientela di documentazione su operazioni poste in essere negli ultimi dieci anni. Vi sono poi criticità operative associate alla gestione delle successioni e reclami in materia di orari di apertura, sicurezza dei locali, tempi di attesa e code;
- **Sistemi di pagamento:** rappresentano il 15% del totale. Sono in generale motivati da errori o ritardi nell'esecuzione di operazioni, mancato accoglimento di precedenti disconoscimenti, frodi subite tramite indebita acquisizione delle credenziali di home banking, anomalie nel pagamento di RID/Addebito Diretto Sepa, errori in fase di emissione e negoziazione di titoli di credito;
- **Prodotti assicurativi:** rappresentano il 10% del totale. Le più frequenti cause di lamentela sono riconducibili all'area liquidativa (condotta dei liquidatori, liquidazione delle prestazioni assicurative) e alle problematiche associabili ad aspetti amministrativi (assistenza alla clientela, tempi e contenuto dell'informativa in corso di rapporto); rilevante l'incremento delle istanze riconducibili a ricorsi extragiudiziali per la risoluzione delle controversie per risarcimento danni da circolazione di veicoli o natanti;
- **Conti correnti, depositi e dossier titoli e investimenti:** rappresentano rispettivamente il 5% e il 4% del totale. In generale i reclami in materia di conto corrente hanno ad oggetto presunti errori o ritardi nell'esecuzione di istruzioni della clientela ovvero le condizioni applicate ai rapporti stessi, mentre quelli in materia di investimenti attengono prevalentemente alla negoziazione di prodotti derivati ed al collocamento di fondi e polizze assicurative a contenuto finanziario.

I dati sopra illustrati comprendono 1.492 richieste di chiarimento formulate dalle Autorità di Vigilanza a seguito dell'inoltro alle stesse di esposti formulati dalla clientela e 2.019 ricorsi ad Organismi di risoluzione alternativa delle controversie. In riferimento alle richieste formulate dalle Autorità di Vigilanza, si evidenzia che le motivazioni più ricorrenti si riconducono a vario titolo alla tematica dei finanziamenti. In oltre l'80% dei casi si è confermato il corretto operato della Banca.

Nel corso del 2015 sono state complessivamente evase 49.802 istanze (anche nel contesto di procedure di risoluzione stragiudiziale), di cui 19.027 hanno trovato accoglimento.

I tempi medi di lavorazione e riscontro dei reclami relativi al perimetro Italia risultano mediamente inferiori alle previsioni delle normative di riferimento.

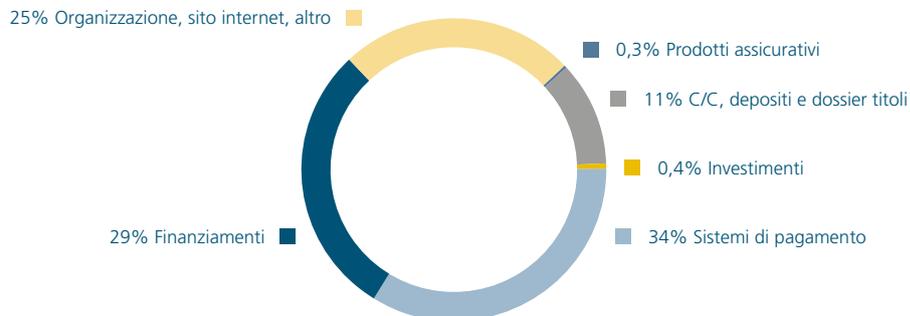
In merito alle richieste pervenute dalla clientela in tema di protezione dei dati personali, nel 2015 sono pervenuti **198 reclami per violazione del Codice privacy**.

1. A partire dal Rapporto di Sostenibilità 2015 Intesa Sanpaolo rendiconta, per maggior coerenza espositiva, i dati relativi a reclami, esposti e ricorsi, secondo le norme previste dalle disposizioni di Banca d'Italia in materia di trasparenza. Per questo motivo i dati non sono comparabili con le precedenti edizioni che si riferivano alle linee guida ABI. Il perimetro dei reclami sulle controllate estere include Praxev Bank.

2. Nel prosieguo denominati complessivamente "istanze".

Per quanto riguarda il perimetro estero, nel 2015 sono pervenuti 50.059 **reclami scritti**, ripartiti come segue, e 434 **ricorsi ed esposti**:

Estero



I **sistemi di pagamento** (34% del totale) sono le fattispecie per cui si registra il maggior numero di reclami. Tali istanze sono riferibili prevalentemente a contestazioni legate all'utilizzo di carte (16% del totale), operazioni di trasferimento fondi (8%) e transazioni eseguite tramite ATM (7%).

I reclami connessi ai **finanziamenti** (prestiti personali e mutui) rappresentano il 29% del totale (in aumento a seguito delle disposizioni emanate dal Parlamento locale della banca Ungherese in tema di prestiti in valuta estera e modifiche unilaterali sui tassi di interesse a sfavore del cliente), mentre si mantiene non significativo (0,8% del totale) il peso di quelli sui **servizi di investimento e assicurativi**, a causa dello sviluppo ancora molto limitato del relativo business presso le singole controllate.

I reclami relativi a **organizzazione, sito internet e altro** rappresentano il 25% del totale, mentre i reclami su *c/c*, depositi e dossier titoli sono di numero limitato (11% del totale).

Per quanto concerne le motivazioni delle contestazioni, le cause più ricorrenti risultano:

- gli errori operativi (che includono la comunicazione e l'informativa data al cliente): 24%;
- gli errori/malfunzionamenti nell'uso delle apparecchiature: 20%;
- la qualità del servizio (che include le condizioni economiche applicate): 20%;
- il non adempimento delle obbligazioni verso la clientela: 14%.

Nel corso del 2015 sono state complessivamente evase 49.318 istanze (anche nel contesto di procedure di risoluzione stragiudiziale), che hanno portato all'accoglimento di 20.815 reclami scritti.

I **tempi medi di evasione** delle pratiche variano a seconda delle controllate e risultano generalmente in linea con le previsioni della normativa locale.

In merito ai reclami per violazione del Codice privacy, per il 2015 il dato non viene esposto poiché è cambiata la modalità di rilevazione. È in corso un adeguamento per l'intero Gruppo.

VALUTAZIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI: EQUATOR PRINCIPLES*

Finanza di progetto			
	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	4	13	
	Dettaglio Categoria A	Dettaglio Categoria B	Dettaglio Categoria C
Settore			
Petrolio e gas	-	5	-
Estrattivo	1	-	-
Energia	1	3	-
Infrastrutture	1	4	-
Altro	1	1	-
Regione			
Americhe	-	7	-
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	3	4	-
Asia e Oceania	1	2	-
Tipo di Paese			
Designato	-	7	-
Non-Designato	4	6	-
Revisione Indipendente			
Sì	4	13	-
No	-	-	-

*Le tabelle si riferiscono al numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2015.

Finanziamenti alle imprese destinati a progetti			
	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	2	-	-
	Dettaglio Categoria A	Dettaglio Categoria B	Dettaglio Categoria C
Settore			
Energia	2	-	-
Regione			
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	2	-	-
Tipo di Paese			
Designato	1	-	-
Non-Designato	1	-	-
Revisione Indipendente			
Sì	2	-	-
No	-	-	-

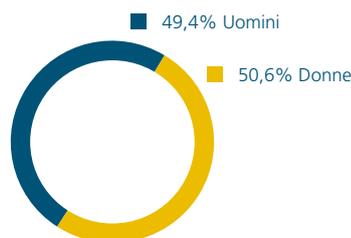
Collaboratori*

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

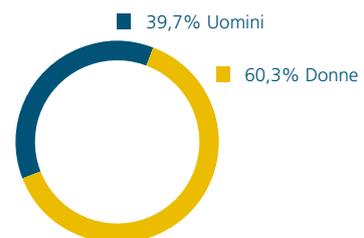
Le persone del Gruppo Intesa Sanpaolo	2015		
	Ripartizione dipendenti per Paese	Uomini	Donne
Italia	64.223	31.713	32.510
Lussemburgo	198	124	74
Irlanda	27	14	13
Egitto	5.035	4.116	919
Albania	566	197	369
Croazia	4.338	1.236	3.102
Romania	656	183	473
Serbia	3.029	892	2.137
Slovenia	754	190	564
Ungheria	2.777	807	1.970
Slovacchia	4.417	1.111	3.306
Russia	1.622	417	1.205

Composizione collaboratori per genere

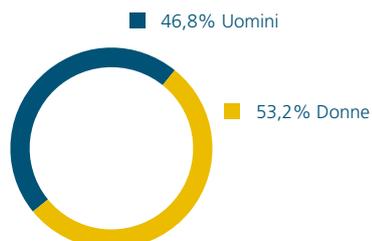
Italia



Estero



Gruppo



Le donne che lavorano in banca nel Sistema Italia rappresentano il 44,7% del personale, a fronte del 55,3% degli uomini. I dati di Intesa Sanpaolo presentano una distribuzione omogenea.

* Tutti i dati di Sistema Italia fanno riferimento a: ABI (2015) Rapporto 2015 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria, Bancaria Editrice

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [n.]	2015			2014			2013		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	63.999	21.153	85.152	64.360	21.989	86.349	64.294	25.538	89.832
Uomini	31.619	8.177	39.796	31.978	8.453	40.431	32.074	9.353	41.427
Donne	32.380	12.976	45.356	32.382	13.536	45.918	32.220	16.185	48.405
Contratti a tempo determinato	48	2.187	2.235	44	2.173	2.217	42	2.416	2.458
Uomini	27	1.074	1.101	23	1.008	1.031	20	922	942
Donne	21	1.113	1.134	21	1.165	1.186	22	1.494	1.516
Apprendistato	167	74	241	257	35	292	422	55	477
Uomini	65	34	99	103	15	118	162	22	184
Donne	102	40	142	154	20	174	260	33	293
Inserimento	0	5	5	0	2	2	4	7	11
Uomini	0	2	2	0	1	1	2	3	5
Donne	0	3	3	0	1	1	2	4	6
Contratti per l'occupazione - apprendisti	0	0	0	17	0	17	275	0	275
Uomini	0	0	0	2	0	2	99	0	99
Donne	0	0	0	15	0	15	176	0	176
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	9	0	9	55	0	55	159	0	159
Uomini	2	0	2	22	0	22	54	0	54
Donne	7	0	7	33	0	33	105	0	105

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	99,65	90,32	97,16	99,42	90,87	97,10	98,62	91,16	96,37
Uomini	49,23	34,92	45,41	49,40	34,93	45,46	49,20	33,38	44,44
Donne	50,42	55,41	51,75	50,02	55,94	51,63	49,42	57,77	51,93
Contratti a tempo determinato	0,07	9,34	2,55	0,07	8,98	2,49	0,06	8,62	2,64
Uomini	0,04	4,59	1,26	0,04	4,17	1,16	0,03	3,29	1,01
Donne	0,03	4,75	1,29	0,03	4,81	1,33	0,03	5,33	1,63
Apprendistato	0,26	0,32	0,27	0,40	0,14	0,33	0,65	0,20	0,51
Uomini	0,10	0,15	0,11	0,16	0,06	0,13	0,25	0,08	0,20
Donne	0,16	0,17	0,16	0,24	0,08	0,20	0,40	0,12	0,31
Inserimento	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,01
Uomini	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
Donne	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
Contratti per l'occupazione - apprendisti	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,02	0,42	0,00	0,30
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,11
Donne	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,27	0,00	0,19
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0,01	0,00	0,01	0,08	0,00	0,06	0,24	0,00	0,17
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,02	0,08	0,00	0,06
Donne	0,01	0,00	0,01	0,05	0,00	0,04	0,16	0,00	0,11

I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: contratti a tempo indeterminato (98,5%), a tempo determinato (0,5%), di apprendistato (0,9%) e di inserimento (0,01%). Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Contratti atipici e stage	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contratto di somministrazione	34	161	195	0	95	95	0	57	57
Uomini	13	38	51	0	50	50	0	29	29
Donne	21	123	144	0	45	45	0	28	28
Contratto a progetto	36	0	36	28	0	28	26	135	161
Uomini	33	0	33	22	0	22	23	4	27
Donne	3	0	3	6	0	6	3	131	134
Stage	90	85	175	57	94	151	46	122	168
Uomini	50	37	87	34	23	57	27	23	50
Donne	40	48	88	23	71	94	19	99	118

Promotori finanziari	2015		
	Italia		
Promotori finanziari	5.846		
Uomini	4.739		
Donne	1.107		

Forza lavoro complessiva	2015		
	Italia	Estero	Gruppo
Forza lavoro complessiva	70.229	23.665	93.894
Uomini	36.548	9.362	45.910
Donne	33.681	14.303	47.984

Include dipendenti e collaboratori (nelle varie forme contrattuali).

Dipendenti per categoria e genere [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	1,4	2,2	1,6	1,5	2,1	1,6	1,5	2,1	1,7
Uomini	1,2	1,4	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Donne	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4
Quadri direttivi	42,7	24,9	38,0	42,3	24,5	37,4	42,2	22,4	36,2
Uomini	25,7	15,4	22,9	25,6	15,1	22,7	25,5	13,7	22,0
Donne	17,0	9,6	15,0	16,7	9,4	14,7	16,7	8,7	14,3
Aree professionali	55,9	72,9	60,4	56,2	73,4	60,9	56,4	75,5	62,1
Uomini	22,5	22,9	22,6	22,8	22,7	22,8	22,9	21,7	22,6
Donne	33,4	50,0	37,8	33,4	50,7	38,1	33,4	53,8	39,5

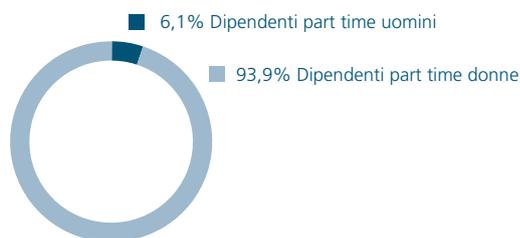
I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: dirigenti (2,2%), quadri direttivi (40,9%) e aree professionali (56,8%).

Dipendenti Part Time per genere	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dipendenti Part time / Totale dipendenti [%]	15,0	0,7	11,2	14,6	0,7	10,8	13,6	0,6	9,7
Ripartizione dipendenti Part Time per sesso [n.]	9.623	161	9.784	9.420	167	9.587	8.855	169	9.024
Uomini [n.]	590	19	609	547	18	565	458	18	476
Donne [n.]	9.033	142	9.175	8.873	149	9.022	8.397	151	8.548

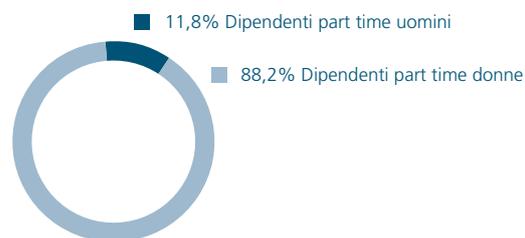
In Italia il personale che lavora part-time è il 15%, quattro punti percentuali oltre il dato del Sistema Italia per il settore bancario (10,8%).

Dipendenti part time per genere 2015 [%]

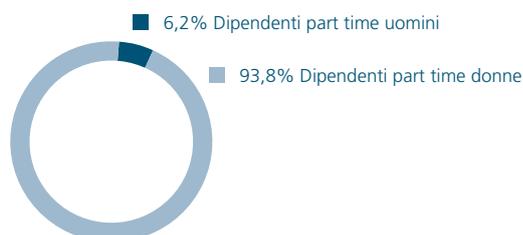
Italia



Estero



Gruppo



Nel Sistema Italia le donne rappresentano il 95% del totale dei lavoratori a tempo parziale.

Età media dei dipendenti	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Età media dipendenti	46,8	41,2	45,3	46,1	40,8	44,7	45,3	39,7	43,6
Uomini	48,5	43,3	47,3	47,8	43,0	46,7	47,0	42,3	45,8
Donne	45,3	39,8	43,6	44,5	39,3	42,9	43,6	38,1	41,7
Dirigenti	51,6	44,5	49,0	52,1	44,4	49,4	51,4	43,9	48,6
Quadri direttivi	49,9	46,3	49,3	49,3	45,9	48,7	48,5	45,1	47,8
Aree professionali	44,4	39,3	42,7	43,6	38,9	42,1	42,7	38,0	41,0

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia per le maggiori banche sono equiparabili: età media dipendenti (45,7), uomini (46), donne (43), dirigenti (51,8), quadri direttivi (49) e aree professionali (43,2).

Banche estere: senior manager assunti nella comunità locale	2015		
	N° manager prima linea	N° manager prima linea assunti nella comunità locale	Manager prima linea assunti nella comunità locale/Manager prima linea [%]
Egitto	12	8	66,7
Albania	11	10	90,9
Croazia	20	18	90,0
Romania	12	9	75,0
Serbia	12	10	83,3
Slovenia	11	8	72,2
Ungheria	12	9	75,0
Slovacchia	10	8	80,0
Russia	16	15	93,8

Dipendenti per livello d'istruzione e genere [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Laureati	33,2	65,5	41,8	32,6	63,7	41,1	32,2	66,4	42,5
Uomini	16,0	28,1	19,3	15,9	27,3	19,0	15,7	25,3	18,6
Donne	17,2	37,4	22,6	16,8	36,4	22,1	16,5	41,0	23,9
Diplomati	59,5	28,7	51,3	59,9	30,2	51,8	60,2	28,0	50,5
Uomini	28,5	7,9	23,0	28,8	8,0	23,1	29,0	7,8	22,6
Donne	31,0	20,8	28,3	31,1	22,2	28,7	31,3	20,2	27,9
Altro	7,3	5,8	6,9	7,4	6,1	7,1	7,6	5,6	7,0
Uomini	4,9	3,7	4,6	5,0	3,8	4,7	5,1	3,7	4,6
Donne	2,4	2,0	2,3	2,5	2,2	2,4	2,5	2,0	2,3

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia relativi alla scolarità nelle maggiori banche sono equiparabili: laureati e con titolo post-laurea (37,3%), diplomati (56,9%), altro (5,8%).

Anzianità di lavoro media dei dipendenti [anni]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Anzianità media totale	21,1	13,5	19,1	20,5	13,2	18,5	19,6	12,0	17,3
Uomini	22,1	15,6	20,6	21,5	15,4	20,1	20,6	14,5	19,2
Donne	20,2	12,1	17,8	19,5	11,8	17,1	18,7	10,5	15,8
Dirigenti	19,1	11,9	16,5	20,0	11,8	17,1	19,2	11,8	16,5
Quadri	24,4	19,0	23,5	23,8	18,6	22,9	23,0	17,8	22,1
Aree professionali	18,7	11,6	16,4	17,9	11,4	15,8	17,1	10,2	14,6

Dipendenti appartenenti alle categorie tutelate [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Disabili	4,7	1,3	3,8	4,6	1,0	3,6	4,5	1,2	3,5
Uomini	2,8	0,6	2,2	2,8	0,6	2,2	-	-	-
Donne	1,8	0,6	1,5	1,8	0,5	1,4	-	-	-
Categorie protette	1,6	0,1	1,2	1,6	0,1	1,2	1,6	0,6	1,3
Uomini	0,9	0,0	0,7	0,9	0,0	0,7	-	-	-
Donne	0,7	0,1	0,5	0,7	0,1	0,5	-	-	-

Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Dipendenti per fasce d'età [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
<=30	3,2	15,4	6,5	4,2	17,1	7,7	5,5	21,8	10,4
Uomini	1,4	5,1	2,4	1,7	5,3	2,7	-	-	-
Donne	1,8	10,3	4,1	2,5	11,8	5,0	-	-	-
31-50	58,0	62,1	59,1	60,0	61,3	60,3	62,3	59,2	61,4
Uomini	24,7	21,8	23,9	26,1	21,8	24,9	-	-	-
Donne	33,3	40,3	35,2	33,9	39,5	35,4	-	-	-
>50	38,8	22,5	34,4	35,9	21,6	32,0	32,2	19,0	28,2
Uomini	23,3	12,8	20,5	21,8	12,0	19,2	-	-	-
Donne	15,5	9,7	13,9	14,0	9,6	12,8	-	-	-

La distribuzione dei dipendenti per fasce d'età nel Sistema Italia è la seguente: <= 30 (5,13%), 31 - 50 (59,9%), 50 (34,9%).
Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assunzioni per genere ed età	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	792	2.050	2.842	477	2.209	2.686	346	2.400	2.746
Uomini	447	760	1.207	281	794	1.075	214	741	955
Donne	345	1.290	1.635	196	1.415	1.611	132	1.659	1.791
<=30	410	1.141	1.551	256	1.351	1.607	174	1.576	1.750
31-50	366	860	1.226	206	812	1.018	159	769	928
>50	16	49	65	15	46	61	13	55	68

Tasso assunzioni per genere ed età [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1,2	8,8	3,2	0,7	9,1	3,0	0,5	8,6	2,9
Uomini	1,4	8,2	2,9	0,9	8,4	2,6	0,8	8,0	2,5
Donne	1,1	9,1	3,5	0,6	9,6	3,4	0,7	9,0	3,6
<=30	19,8	31,7	27,4	9,5	32,6	23,5	4,9	23,4	16,0
31-50	1,0	5,9	2,4	0,5	5,5	1,9	0,5	4,7	1,7
>50	0,1	0,9	0,2	0,1	0,9	0,2	0,1	0,8	0,2

Cessazioni per genere ed età [n.]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1.257	2.793	4.050	979	2.537	3.516	1.504	3.443	4.947
Uomini	834	926	1.760	592	931	1.523	955	1.184	2.139
Donne	423	1.867	2.290	387	1.606	1.993	549	2.259	2.808
<=30	103	794	897	87	840	927	92	1.413	1.505
31-50	326	1.339	1.665	358	1.170	1.528	297	1.583	1.880
>50	828	660	1.488	534	527	1.061	1.115	447	1.562

Tasso cessazioni per genere ed età [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	2,0	11,9	4,6	1,5	10,5	4,0	2,3	12,3	5,3
Uomini	2,6	10,0	4,3	1,8	9,8	3,7	2,9	11,5	5,0
Donne	1,3	13,2	4,9	1,2	10,9	4,2	1,7	12,8	5,6
<=30	5,0	22,1	15,8	3,2	20,3	13,5	2,6	23,2	15,5
31-50	0,9	9,2	3,2	0,9	7,9	2,8	0,7	9,5	3,3
>50	3,3	12,5	4,9	2,3	10,1	3,7	5,3	8,4	5,9

Cessazioni per motivazione [n.]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Rapporti di lavoro cessati nell'anno	1.257	2.793	4.050	979	2.537	3.516	1.504	3.443	4.947
Cessazioni per Dimissioni	383	737	1.120	405	662	1.067	310	1.372	1.682
Cessazioni per Pensionamenti	27	212	239	9	218	227	8	158	166
Cessazioni per Esodo	651	0	651	385	0	385	991	0	991
Cessazioni Altro - incentivate	27	452	479	13	306	319	15	277	292
Cessazioni Altro - non incentivate	145	1.212	1.357	135	1.167	1.302	136	1.425	1.561
Cessazioni per scadenza tempo determinato	24	180	204	30	184	214	42	211	253
Cessazioni di contratti per l'occupazione - apprendisti	0	0	0	2	0	2	2	0	2
Cessazioni di contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Turnover per genere ed età	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	-465	-743	-1.208	-502	-328	-830	-1.158	-1.043	-2.201
Uomini	-387	-166	-553	-311	-137	-448	-741	-443	-1.184
Donne	-78	-577	-655	-191	-191	-382	-417	-600	-1.017
<=30	307	347	654	169	511	680	82	163	245
31-50	40	-479	-439	-152	-358	-510	-138	-814	-952
>50	-812	-611	-1.423	-519	-481	-1.000	-1.102	-392	-1.494

Tasso di turnover per genere ed età [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	-0,7	-3,1	-1,4	-0,8	-1,3	-0,9	-1,7	-3,6	-2,3
Uomini	-1,2	-1,8	-1,3	-1,0	-1,4	-1,1	-2,2	-4,1	-2,7
Donne	-0,2	-3,9	-1,4	-0,6	-1,3	-0,8	-1,3	-3,3	-2,0
<=30	17,5	10,7	13,1	6,7	14,1	11,0	2,3	2,7	2,6
31-50	0,1	-3,2	-0,8	-0,4	-2,4	-0,9	-0,3	-4,7	-1,6
>50	-3,2	-10,4	-4,5	-2,2	-8,4	-3,4	-5,0	-6,9	-5,4

SVILUPPO PROFESSIONALE

Numero promozioni per genere	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	4.417	1.589	6.006	3.658	1.396	5.054	949	1.655	2.604
Uomini	1.863	853	2.716	1.448	760	2.208	588	783	1.371
Donne	2.554	736	3.290	2.210	636	2.846	361	872	1.233
Collaboratori promossi [%]	6,9	6,8	6,9	5,7	5,8	5,7	1,5	5,9	2,8

Media retribuzioni base lorda per categoria e genere [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	142,4	67,4	116,7	139,0	66,5	115,4	138,8	61,1	109,3
Uomini	145,5	74,3	125,3	142,7	74,3	124,7	141,8	68,1	118,8
Donne	124,0	54,8	85,5	115,6	52,8	80,3	120,7	48,8	77,0
Quadri Direttivi	55,4	23,1	49,8	52,7	22,9	47,5	52,4	22,2	46,8
Uomini	58,2	23,2	51,9	55,6	22,9	49,6	55,1	21,4	48,8
Donne	51,2	22,9	46,5	48,5	23,0	44,2	48,3	23,5	43,9
Aree Professionali	36,3	12,3	28,6	34,0	12,4	27,0	33,8	11,7	25,9
Uomini	38,2	13,4	31,3	35,8	13,4	29,6	35,5	12,8	28,8
Donne	35,1	11,8	27,0	32,9	11,9	25,4	32,6	11,2	24,2

Le retribuzioni minime applicate nel Gruppo per in neo-assunti sono sempre quelle previste dal CCNL di settore per le diverse categorie di personale. All'estero, sono correlate alle disposizioni normative e al costo della vita del Paese di riferimento.

I livelli di retribuzione di base del personale femminile non differiscono, per ruolo e anzianità comparabili, da quelli del personale maschile.

Remunerazioni per categoria e genere* [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti uomini	189,7	88,7	161,1	156,8	79,0	136,4	178,7	79,4	147,6
Dirigenti donne	152,6	63,5	103,0	123,7	56,4	85,9	146,6	56,4	91,7
Quadri direttivi uomini	61,6	25,7	55,2	55,6	24,7	49,9	57,9	23,4	51,4
Quadri direttivi donne	53,6	25,5	48,9	48,5	24,7	44,5	50,1	25,3	45,7
Aree professionali uomini	38,7	14,6	32,1	35,8	14,4	29,9	36,0	13,7	29,5
Aree professionali donne	35,6	13,3	27,8	32,9	13,2	25,8	33,1	12,2	24,9
Media remunerazione annua di tutti i dipendenti	48,2	18,1	40,2	43,8	17,5	36,7	45,0	15,8	36,0

* Comprende la remunerazione base media lorda e la parte variabile.

Rapporto retribuzione donne/uomini [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Rapporto retribuzioni base: Dirigenti - donne su uomini	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,9	0,7	0,6
Rapporto retribuzioni base: Quadri - donne su uomini	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,1	0,9
Rapporto retribuzioni base: Aree professionali - donne su uomini	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Rapporto remunerazione: Dirigenti - donne su uomini	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6
Rapporto remunerazione: Quadri - donne su uomini	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,1	0,9
Rapporto remunerazione: Aree professionali - donne su uomini	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8

La retribuzione base è annua lorda. La remunerazione è calcolata come retribuzione più eventuale bonus/sistema premiante.

Valutazione delle performance	Estero		
	2015	2014	2013
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [%]	94,1	92,1	72,1
Uomini	97,4	97,7	85,4
Donne	92,0	88,6	64,4
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [n.]	22.047	22.296	20.200
Uomini	9.043	9.255	8.794
Donne	13.004	13.041	11.406

In Italia la valutazione delle performance è fatta sul totale organico.

Ripartizione personale di filiale per categoria e genere [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Direttori	12,2	10,4	11,8	9,9	9,9	9,9	10,5	10,3	10,5
Uomini	8,1	4,2	7,1	6,9	4,1	6,2	7,3	4,4	6,5
Donne	4,1	6,2	4,6	3,0	5,8	3,7	3,2	5,9	3,9
Gestori direttivi	60,4	45,0	56,7	64,3	48,5	60,6	62,1	53,3	59,7
Uomini	20,8	13,5	19,1	24,3	14,0	21,9	23,6	12,4	20,6
Donne	39,6	31,5	37,6	40,0	34,4	38,7	38,4	40,9	39,1
Altro	27,4	44,6	31,6	25,8	41,6	29,5	27,4	36,4	29,8
Uomini	14,7	15,6	14,9	12,7	14,1	13,0	13,1	11,4	12,7
Donne	12,7	29,0	16,6	13,1	27,5	16,5	14,3	25,0	17,2

FORMAZIONE

Formazione per contenuti [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Manageriale	13,2	16,4	13,7	12,6	9,6	12,1	8,1	11,0	8,6
Commerciale	10,2	13,6	10,8	6,4	14,3	7,8	4,1	16,4	6,6
Operativa	16,0	19,0	16,5	11,8	22,7	13,7	11,3	23,9	13,8
Credito	3,9	9,5	4,8	9,2	10,3	9,4	9,0	10,2	9,2
Finanza	27,7	6,6	24,5	31,9	5,7	27,2	37,4	4,4	30,8
Estero	0,1	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	1,0	0,3	0,8
Informatica	1,1	6,0	1,8	0,8	6,7	1,9	3,0	10,1	4,4
Specialistica	23,1	20,7	22,7	23,7	25,4	24,0	22,4	19,0	21,7
Linguistica	4,6	7,9	5,1	3,5	5,2	3,8	3,8	4,6	4,0

Sussidi e agevolazioni ricevute relativi a personale [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Sussidi e agevolazioni ricevute - relativi a personale	8.632	0	8.632	6.100	1.154	7.254	13.257	2.051	15.309
Sussidi e agevolazioni ricevute - personale: di cui importo formazione finanziata (solo Italia)	5.792	0	5.792	5.768	0	5.768	12.917	0	12.917
Sussidi e agevolazioni ricevute - personale: di cui altro	2.840	0	2.840	332	1.154	1.486	341	2.051	2.392

*L'ammontare si riferisce solo a Banca Intesa Russia.

Attività di formazione specifica per la prevenzione della corruzione	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti [%]	25,4	6,8	18,6	42,4	14,3	32,5	24,6	7,7	18,2
Quadri [%]	49,6	33,3	46,8	74,8	49,2	70,3	41,6	33,4	40,1
Aree professionali [%]	48,5	32,8	43,4	62,1	39,5	54,7	43,9	30,8	39,1
Partecipanti [%]	48,6	32,3	44,3	67,2	41,4	60,2	42,7	30,9	39,1
Numero ore di formazione specifica	128.170	29.829	158.000	162.611	40.254	202.865	52.246	55.069	107.315
Ore di formazione specifica/Totale ore di formazione [%]	3,7	4,7	3,8	4,7	5,3	4,8	1,6	6,8	2,6

Formazione per categoria e genere [ore medie]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Direttori	42,8	28,6	37,6	38,6	41,7	39,7	34,9	44,8	38,6
Uomini	41,7	30,4	38,3	38,0	38,0	38,0	33,7	33,9	33,8
Donne	49,3	25,4	35,4	42,3	48,1	45,7	42,1	63,7	55,3
Gestori direttivi	60,3	26,6	54,4	59,7	30,3	54,4	55,6	34,8	51,7
Uomini	59,4	24,0	53,1	58,9	24,2	52,6	54,3	31,6	50,0
Donne	61,6	30,7	56,4	60,8	40,2	57,2	57,7	39,9	54,4
Altro	50,1	27,3	42,8	50,2	31,7	44,1	46,5	26,9	39,3
Uomini	48,3	27,8	42,8	46,8	28,4	41,8	43,2	25,3	38,0
Donne	51,3	27,0	42,7	52,4	33,2	45,5	48,8	27,6	40,1

Formazione per modalità di erogazione	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Formazione in aula [% su ore erogate]	37,3	81,3	44,1	40,4	77,6	47,1	42,8	81,0	50,4
Formazione a distanza [% su ore erogate]	62,7	18,7	55,9	59,6	22,4	52,9	57,2	19,0	49,6
Numero iscritti	63.555	18.689	82.244	63.593	20.092	83.685	64.306	21.131	85.437
Ore di formazione erogate (aula + distanza)* [n.]	3.492.143	635.087	4.127.230	3.495.843	764.664	4.260.507	3.270.443	814.345	4.084.788
Ore di formazione per dipendente [n.]	54,4	27,1	47,1	54,0	31,6	47,9	50,2	29,1	43,8

* Non comprende la formazione WebTv.

Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	114.938	18.271	133.209	53.745	15.042	68.787	115.599	15.109	130.708
Costi della formazione in materia di salute e sicurezza [migliaia di euro]	604	40	644	689	39	728	1.047	45	1.091
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza per dipendente	1,8	0,8	1,5	0,8	0,6	0,8	1,8	0,5	1,4

Costi di formazione	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Costi di formazione [migliaia di euro]	26.156	5.730	31.886	27.608	5.671	33.279	25.400	5.300	30.700
Costi di formazione per collaboratore [euro]	407	245	364	426	234	374	389	185	329

COMUNICAZIONE INTERNA

Comunicazione Interna	2015	2014	2013
WebTv accessi totali*	1.019.751	600.021	637.161
House organ: numero totale di accessi online**	783.426	694.818	590.444

* Gli accessi unici medi giornalieri alla intranet aziendale nel 2015 sono 64.412

**Dal 2013 l'house organ è solo online.

Clima aziendale	2015		2014		2013	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
Analisi di clima (% aderenti all'indagine sul campione selezionato)	-	-	51,0	51,0	57,0	40,4
Indice di soddisfazione dipendenti [%]	-	-	67,0	78,0	43,8	73,5
Variazione indice di soddisfazione dipendenti rispetto al periodo precedente	-	-	23,0	4,5	-9,3	-1,3
Numero analisi di clima	-	-	1	1	1	1
Numero eventi di comunicazione interna	110	153	110	165	143	201
Numero di focus group	29	5	31	7	49	19
Numero di partecipanti ai focus group	251	93	330	763	543	2.617

Nel corso del 2015 non sono state effettuate indagini di clima.

LIBERTÀ SINDACALI E CONTENZIOSO

Libertà sindacali	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Percentuale dipendenti iscritti a un sindacato	76,2	35,7	65,3	76,3	35,8	65,3	76,1	31,4	62,6
Giorni di assenza per motivazioni sindacali (tutti i permessi ai sindacalisti)	81.581	332	81.913	75.257	570	75.827	80.493	703	81.196
Giorni di assenza per assemblee/scioperi (anche dipendenti non sindacalisti)	55.334	125	55.459	19.132	117	19.249	44.600	197	44.797
Giorni di assenza per partecipazione a scioperi	38.229	0	38.229	10.791	0	10.791	36.229	0	36.229
Giorni di assenza per assemblee	17.104	125	17.229	8.342	117	8.459	8.371	197	8.568

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore copre la totalità dei dipendenti in Italia.

Provvedimenti disciplinari nei confronti dei collaboratori	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Biasimo scritto e rimprovero verbale o scritto	310	166	476	312	325	637	335	440	775
Riduzione della retribuzione	0	238	238	6	138	144	0	94	94
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione (da 1 a 10 giorni)	223	2	225	229	1	230	256	2	258
Licenziamento per giusta causa o giustificato motivo	37	215	252	34	229	263	36	235	271
Sanzioni disciplinari per corruzione nei confronti dei collaboratori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licenziamenti per corruzione	0	3	3	0	1	1	0	1	1

In Italia la contrattazione collettiva prevede in caso di rilevanti ristrutturazioni l'informazione e la consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori con una procedura nell'ambito aziendale della durata complessiva di 45 giorni mentre in ambito Gruppo della durata di 50 giorni.

Cause in essere da collaboratori	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Risoluzione rapporto di lavoro	23	125	148	32	119	151	40	145	185
Costituzione e svolgimento del rapporto di lavoro	120	3	123	92	6	98	96	12	108
Mansioni e qualifiche	48	33	81	32	43	75	40	38	78
Previdenza e assistenza	3	2	5	5	3	8	11	2	13
Trattamento economico	165	47	212	168	26	194	131	24	155
Comportamento antisindacale	0	0	0	1	1	2	3	0	3
Attive (promosse dalla banca verso i collaboratori)	3	198	201	5	97	102	11	94	105
Cause per mobbing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varie	16	46	62	27	53	80	25	62	87
Richieste avanzate dalla Direzione Provinciale del Lavoro	1	0	1	53	0	53	51	0	51

WELFARE AZIENDALE, SALUTE E SICUREZZA

Contributi a favore dei collaboratori [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze assicurative e infortuni	10.730	1.620	12.350	6.883	1.899	8.782	4.388	1.702	6.090
Premio fedeltà	23.518	303	23.820	17.813	209	18.022	13.203	233	13.437
Erogazioni figli studenti	3.066	111	3.177	2.892	88	2.981	2.929	78	3.007
Attività ricreative culturali	3.861	154.156	158.017	2.938	1.132	4.070	3.003	1.196	4.199
Erogazioni per figli portatori di handicap	1.932	28	1.959	1.789	26	1.815	1.783	17	1.800

Assistenza sanitaria	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze sanitarie [migliaia di euro]	72.393	3.350	75.742	70.396	3.181	73.577	73.905	2.910	76.815
Assistenza sanitaria: assistiti	64.213	7.650	71.863	61.962	7.631	69.593	70.867	8.189	79.056
Previdenza complementare [migliaia di euro]	129.758	4.083	133.841	121.043	4.393	125.436	126.390	4.675	131.064
Previdenza complementare: assistiti	64.535	5.967	70.502	62.076	6.139	68.215	62.387	6.493	68.880

Facilitazioni creditizie a favore dei collaboratori	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Mutui [n.]	2.859	905	3.764	2.765	817	3.582	2.952	856	3.808
Totale erogato mutui [migliaia di euro]	437.779	52.683	490.462	402.070	44.194	446.264	441.901	38.517	480.418
Prestiti [n.]	14.999	4.541	19.540	8.074	4.196	12.270	6.177	3.797	9.974
Totale erogato prestiti [migliaia di euro]	140.390	51.859	192.249	103.430	50.304	153.734	102.254	33.477	135.731

Facilitazioni concesse a tutto il personale con contratto a tempo indeterminato a eccezione dei mutui agevolati concessi anche a collaboratori assunti con contratto di apprendistato.

Congedi Parentali	2015	2014	2013
	Italia	Italia	Italia
Numero dipendenti che hanno diritto a congedi parentali	63.403	63.947	64.394
Uomini	31.217	31.648	31.906
Donne	32.186	32.299	32.488
Numero dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali	4.374	4.067	3.490
Uomini	357	235	111
Donne	4.017	3.832	3.379
Numero dipendenti che sono rientrati al lavoro al termine del congedo	3.262	2.893	2.515
Uomini	312	207	107
Donne	2.950	2.686	2.408
Numero dipendenti rientrati che nei 12 mesi successivi sono ancora dipendenti della banca	3.192	3.740	1.338
Uomini	278	159	49
Donne	2.914	3.581	1.289

Indicatore calcolato dal 2013.

Congedi Parentali - Tassi [%]	2015		2014	
	Italia		Italia	
Tasso di ritorno al lavoro dopo congedo parentale*	74,6		71,1	
Uomini	87,4		88,1	
Donne	73,4		70,1	

* Calcolato come n. dipendenti che sono rientrati al lavoro al termine del congedo su n. dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali.

Tasso di ritenzione dei dipendenti rientrati e ancora dipendenti: non disponibile. A causa della varietà e complessità della struttura dei periodi di assenza fruibili, per calcolare l'indicatore sarebbe necessario monitorare singolarmente i dipendenti ledendone i diritti sulla privacy.

Assenze per motivazione e genere - giorni persi [n.]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale assenze	1.024.506	836.883	1.861.389	917.627	800.168	1.717.794	1.002.041	921.284	1.923.325
Malattia	468.508	168.547	637.055	409.732	132.103	541.835	446.524	144.332	590.855
Uomini	218.930	25.840	244.771	187.589	27.038	214.626	0	0	0
Donne	249.578	142.707	392.285	222.144	105.066	327.209	0	0	0
Infortunio	14.558	2.591	17.148	14.204	3.268	17.472	15.325	3.928	19.253
Uomini	6.763	533	7.296	7.017	578	7.595	0	0	0
Donne	7.794	2.058	9.852	7.188	2.690	9.878	0	0	0
Puerperio	286.316	392.537	678.853	272.834	426.556	699.390	308.069	494.173	802.242
Uomini	6.228	3.354	9.582	7.527	2.743	10.270	0	0	0
Donne	280.088	389.183	669.271	265.307	423.813	689.120	0	0	0
Motivi personali e familiari	121.076	233.819	354.895	101.901	211.914	313.814	108.028	244.439	352.467
Uomini	44.111	160.409	204.520	35.048	167.968	203.015	0	0	0
Donne	76.965	73.410	150.375	66.853	43.946	110.799	0	0	0
Congedi per incarichi pubblici	7.200	186	7.386	7.935	227	8.162	9.571	225	9.796
Uomini	5.268	93	5.361	5.785	95	5.880	0	0	0
Donne	1.932	93	2.025	2.150	132	2.282	0	0	0
Permessi donazioni sangue e altre tipologie	7.949	119	8.068	7.222	135	7.357	7.869	132	8.001
Uomini	6.004	27	6.031	5.415	29	5.444	0	0	0
Donne	1.945	92	2.037	1.807	106	1.913	0	0	0
Handicap	102.985	820	103.805	89.607	856	90.463	92.045	834	92.879
Uomini	47.462	247	47.709	40.171	282	40.453	0	0	0
Donne	55.522	573	56.095	49.436	574	50.010	0	0	0
Altro	15.915	38.265	54.179	14.192	25.109	39.301	14.611	33.222	47.832
Uomini	9.966	6.627	16.592	8.139	5.942	14.080	0	0	0
Donne	5.949	31.638	37.587	6.054	19.168	25.221	0	0	0

I giorni persi sono calcolati sulla base dei giorni lavorativi in calendario.
Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assenze per motivazione e genere [%]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	7,25	16,24	9,65	6,44	15,03	8,78	6,99	14,95	9,38
Uomini	2,44	3,83	2,81	2,08	3,84	2,56	-	-	-
Donne	4,81	12,42	6,84	4,36	11,19	6,22	-	-	-
Malattia	3,32	3,27	3,30	2,88	2,48	2,77	3,11	2,34	2,88
Uomini	1,55	0,50	1,27	1,32	0,51	1,10	-	-	-
Donne	1,77	2,77	2,03	1,56	1,97	1,67	-	-	-
Infortunio	0,10	0,05	0,09	0,10	0,06	0,09	0,11	0,06	0,09
Uomini	0,05	0,01	0,04	0,05	0,01	0,04	-	-	-
Donne	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	-	-	-
Puerperio	2,03	7,62	3,52	1,92	8,01	3,57	2,15	8,02	3,91
Uomini	0,04	0,07	0,05	0,05	0,05	0,05	-	-	-
Donne	1,98	7,55	3,47	1,86	7,96	3,52	-	-	-
Motivi personali e familiari	0,86	4,54	1,84	0,72	3,98	1,60	0,75	3,97	1,72
Uomini	0,31	3,11	1,06	0,25	3,16	1,04	-	-	-
Donne	0,54	1,42	0,78	0,47	0,83	0,57	-	-	-
Congedi per incarichi pubblici	0,05	0,00	0,04	0,06	0,00	0,04	0,07	0,00	0,05
Uomini	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03	-	-	-
Donne	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01	-	-	-
Permessi donazioni sangue	0,06	0,00	0,04	0,05	0,00	0,04	0,05	0,00	0,04
Uomini	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03	-	-	-
Donne	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	-	-	-
Handicap	0,73	0,02	0,54	0,63	0,02	0,46	0,64	0,01	0,45
Uomini	0,34	0,00	0,25	0,28	0,01	0,21	-	-	-
Donne	0,39	0,01	0,29	0,35	0,01	0,26	-	-	-
Altro	0,11	0,74	0,28	0,10	0,47	0,20	0,10	0,54	0,23
Uomini	0,07	0,13	0,09	0,06	0,11	0,07	-	-	-
Donne	0,04	0,61	0,19	0,04	0,36	0,13	-	-	-

Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assenteismo e malattia professionale - tassi	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Tasso di assenteismo*	4,65	3,35	4,30	3,85	2,57	3,50	4,29	2,43	3,73
Uomini	4,50	1,31	3,78	3,61	1,35	3,09	-	-	-
Donne	4,79	4,68	4,76	4,08	3,35	3,86	-	-	-
Tasso di malattia professionale**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* Il tasso di assenteismo è il rapporto percentuale tra il numero di giorni persi per malattia, infortunio, incarichi pubblici, permessi donazione sangue e altri, handicap, assemblee/sciopero e giorni teorici lavorativi. Il tasso per genere viene calcolato dal 2014.

** Il tasso di malattia professionale è pari al numero totale di ricorsi per malattie professionali diviso per il numero totale delle ore lavorate. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto. L'apertura per genere non è stata esposta dato che il valore è pari a 0 per tutto il triennio.

Infortuni per anno e genere	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale infortuni nell'anno [n.]	817	92	909	775	103	878	812	155	967
Uomini	349	20	369	321	17	338	-	-	-
Donne	468	72	540	454	86	540	-	-	-
Tasso di infortunio*	8,99	2,85	7,37	8,36	3,05	6,93	8,71	3,95	7,29
Uomini	7,26	1,56	6,08	6,53	1,28	5,43	-	-	-
Donne	10,92	3,70	8,61	10,44	4,19	8,38	-	-	-
Giorni di lavoro persi [n.]	14.558	2.591	17.148	14.204	3.268	17.472	15.325	3.928	19.253
Uomini	6.763	533	7.296	7.017	578	7.595	-	-	-
Donne	7.794	2.058	9.852	7.188	2.690	9.878	-	-	-
Tasso di giorni di lavoro persi (indice di gravità)**	0,15	0,07	0,13	0,14	0,08	0,13	0,15	0,08	0,13
Uomini	0,13	0,04	0,11	0,13	0,04	0,11	-	-	-
Donne	0,17	0,09	0,14	0,15	0,11	0,14	-	-	-
Percentuale infortuni su numero dipendenti [%]	1,3	0,4	1,0	1,2	0,4	1,0	1,2	0,6	1,0

*Tasso di infortunio = (numero totale di infortuni nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

** Tasso di giorni di lavoro persi (o indice di gravità) = (numero di giorni persi / numero totale delle ore lavorative) x 1.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000 (ore lavorative). I giorni di lavoro persi includono gli infortuni di primo soccorso.

I tassi sono calcolati per genere a partire dal 2014. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto.

Infortuni sul lavoro e in itinere	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Infortuni sul lavoro [n.]	191	20	211	191	26	217	211	24	235
Tasso di infortunio sul lavoro [%]*	2,10	0,62	1,71	2,06	0,77	1,71	2,26	0,61	1,77
Infortuni sul lavoro - uomini [n.]	82	6	88	72	4	76	-	-	-
Tasso di infortunio sul lavoro - uomini	1,71	0,47	1,45	1,46	0,30	1,22	-	-	-
Infortuni sul lavoro - donne [n.]	109	14	123	119	22	141	-	-	-
Tasso di infortunio sul lavoro - donne	2,54	0,72	1,96	2,74	1,07	2,19	-	-	-
Infortuni in itinere [n.]	626	72	698	584	77	661	601	131	732
Tasso di infortunio in itinere [%]**	6,89	2,23	5,66	6,30	2,28	5,22	6,44	3,34	5,52
Infortuni in itinere - uomini [n.]	267	14	281	249	13	262	-	-	-
Tasso di infortunio in itinere - uomini	5,55	1,09	4,63	5,06	0,98	4,21	-	-	-
Infortuni in itinere - donne [n.]	359	58	417	335	64	399	-	-	-
Tasso di infortunio in itinere - donne	8,38	2,98	6,65	7,70	3,12	6,19	-	-	-

*Tasso di infortunio sul lavoro = (numero totale di infortuni sul lavoro nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

**Tasso di infortunio in itinere = (numero totale di infortuni in itinere nell'anno / totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

I tassi sono calcolati per genere a partire dal 2014. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto.

Infortuni per tipologia	2015			2014			2013		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale infortuni	817	92	909	775	103	878	812	155	967
Incidente alla guida di mezzi di trasporto	381	21	402	363	19	382	344	29	373
Cadute/scivolamenti	114	39	153	278	43	321	285	80	365
Rapina	7	2	9	8	5	13	20	8	28
Altri casi	315	30	345	126	36	162	163	38	201

Salute e sicurezza	2015			2014			2013		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Numero ricorsi presentati per malattia professionale	6	0	6	3	0	3	7	0	7
Numero infortuni gravi/gravissimi	155	3	158	115	19	134	103	15	118

Il dato per genere dei morti sul lavoro è stato rilevato dal 2014; non è stato esposto poiché il valore è pari a 0.

Rapine	2015			2014			2013		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Rapine	54	8	62	60	12	72	105	24	129
Rapine ogni 100 sportelli	1,5	0,8	1,3	1,5	1,1	1,4	2,5	1,7	2,3

Azionisti

Comunicazioni	2015	2014	2013
Presentazioni istituzionali del Gruppo	58	62	60
Comunicazioni finanziarie pubbliche	233	259	246
Roadshow	68	40	18
Europa	63	34	13
Stati Uniti	4	4	5
Asia	1	2	0
Incontri con investitori e analisti	539	422	357
Richieste ricevute e soddisfatte dall'help desk degli azionisti	12.000	12.000	12.000

Raccomandazioni [%]	Dicembre 2015	Dicembre 2014	Dicembre 2013
Buy	54	67	28
Hold	40	28	36
Sell	6	5	36

Nel corso del 2015 il titolo è stato seguito e coperto da 35 analisti in luogo dei 36 relativi al 2014. I giudizi espressi evidenziano la migliorata percezione del Gruppo da parte del mercato con il conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano di Impresa 2014-2017 in termini di solidità patrimoniale, profilo di rischio, redditività e dividendi.

GOVERNANCE

Composizione organi di governo			
Consiglio di Gestione	2015	Consiglio di Sorveglianza	2015
Membri del Consiglio di Gestione	8	Membri del Consiglio di Sorveglianza	19
Per genere:		Per genere:	
uomini	7	uomini	14
donne	1	donne	5
Per fasce d'età:		Per fasce d'età:	
<=30	0	<=30	0
30-50	1	30-50	3
>50	7	>50	16

Totale per genere 2015 (Consiglio di Sorveglianza + Consiglio di Gestione)

Uomini	 21
Donne	 6

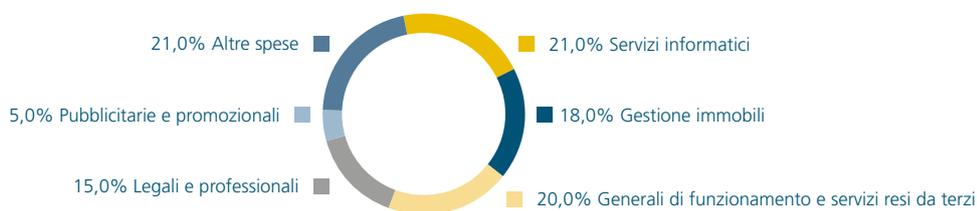
Totale per fasce d'età 2015 (Consiglio di Sorveglianza + Consiglio di Gestione)

≤30 Anni	 0
30/50 Anni	 4
>50 Anni	 23

Fornitori

Fornitori (Italia)	2015	2014	2013
Fornitori [n.]	40.195	32.207	31.580
Fornitori iscritti al Portale Fornitori [n.]	7.511	6.394	5.300
Verifiche sui fornitori in materia di diritto del lavoro [n.]	850	800	800

Ripartizioni spese per acquisti per categoria [%]



Categorie merceologiche	Fatturato*
Enti - Associazioni - Amministrazioni Pubbliche - Altre Istituzioni	735.735.545
Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	400.274
Estrazione di minerali da cave e miniere	8.304
Attività manifatturiere	110.224.236
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	64.845.302
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	3.363.193
Costruzioni	94.234.832
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	229.811.381
Trasporto e magazzinaggio	38.933.537
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	13.272.993
Servizio di informazione e comunicazione	755.521.948
Attività finanziarie e assicurative	8.568.877
Attività immobiliari	6.053.436
Attività professionali, scientifiche e tecniche	216.147.133
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	84.422.946
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	17.938
Istruzione	11.498.047
Sanità e assistenza sociale	807.622
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	5.962.579
Altre attività di servizi	4.553.303
Totale	2.384.383.427

Paesi	N. Fornitori*	Fatturato*
Africa	2	231.191
Americhe	114	41.080.030
Asia	53	2.279.775
Europa	443	91.385.703
Italia	18.918	2.249.400.861
Oceania	2	5.867
Totale	19.532	2.384.383.427

* Il fatturato e il numero dei fornitori si riferiscono a un perimetro che comprende la Capogruppo e Intesa Sanpaolo Group Services.

Ambiente

IMPATTI DIRETTI

Parametri	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Addetti = Collaboratori + Consulenti	numero	67.599	23.590	91.189	67.505	24.294	91.799	67.491	28.066	95.557
Collaboratori	numero	64.223	23.419	87.642	64.733	24.199	88.932	65.196	28.016	93.212
Consulenti	numero	3.376	171	3.547	2.772	95	2.867	2.295	50	2.345
Totale trasferte	numero	677.999	23.690	701.689	642.529	22.350	664.879	627.525	31.319	658.844
Totale trasporti	km	118.595.670	30.959.439	149.555.108	128.462.531	33.140.816	161.603.348	135.735.691	52.906.273	188.641.964
Superficie calpestabile	mq	2.997.789	679.720	3.677.509	2.980.228	646.059	3.626.287	3.183.724	694.498	3.878.221

Emissioni di gas ad effetto serra [CO ₂ eq]	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale emissioni dirette + indirette (Scope 1 + 2)	tCO₂eq	41.383	42.772	84.154	44.693	46.791	91.483	52.350	59.387	111.737
Totale emissioni dirette + indirette per addetto	tCO ₂ eq/add	0,6	1,8	0,9	0,7	1,9	1,0	0,8	2,1	1,2
Emissioni dirette (Scope 1)	tCO₂eq	36.001	7.928	43.930	37.400	7.876	45.277	44.571	14.470	59.041
Consumo di gas naturale per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	24.316	3.492	27.807	23.072	3.527	26.599	28.423	7.401	35.824
Consumo di gas naturale per cogenerazione	tCO ₂ eq	6.216	0	6.216	7.081	0	7.081	6.940	0	6.940
Consumo di gasolio per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	1.441	825	2.265	1.963	785	2.748	2.788	1.045	3.833
Emissione da benzina per la flotta	tCO ₂ eq	149	1.285	1.434	277	1.237	1.514	261	2.220	2.481
Emissione da gasolio per la flotta	tCO ₂ eq	3.880	2.327	6.208	5.006	2.327	7.334	6.159	3.804	9.963
Emissioni indirette (Scope 2)	tCO₂eq	5.382	34.843	40.225	7.293	38.914	46.207	7.779	44.917	52.696
Emissioni da Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	tCO ₂ eq	1.664	32.488	34.152	1.836	36.547	38.383	3.256	43.019	46.275
Emissioni da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	tCO ₂ eq	3.004	2.259	5.263	4.576	2.266	6.842	3.711	1.811	5.522
Emissioni da gasolio per riscaldamento condominiale	tCO ₂ eq	714	96	810	881	101	982	811	87	898
Altre emissioni indirette (Scope 3)	tCO₂eq	21.753	5.544	27.297	20.132	5.232	25.365	20.987	5.651	26.639
Viaggi di lavoro	tCO ₂ eq	9.324	865	10.189	9.512	1.041	10.553	9.418	1.534	10.952
Carta acquistata	tCO ₂ eq	4.885	2.356	7.241	5.221	2.226	7.446	11.569	4.117	15.686
Rifiuti	tCO ₂ eq	242	11	252	176	13	189	n.d.	n.d.	n.d.
Macchine d'ufficio	tCO ₂ eq	6.343	2.313	8.656	5.224	1.953	7.176	n.d.	n.d.	n.d.
Internet Banking		959	n.d.	959	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale emissioni (Scope 1 + 2 + 3)	tCO₂eq	63.136	48.315	111.451	64.825	52.023	116.848	73.338	65.038	138.376

Emissioni di altri gas lesivi dell'ozono (NO _x , SO ₂)	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Emissioni di NO _x	ton	38	56	94	36	64	101	20	78	98
Emissioni di SO ₂	ton	3	68	71	3	111	114	4	151	155

Consumo di energia suddiviso per fonte	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale energia diretta + indiretta (Scope 1 + 2)	GJ	1.990.699	550.412	2.541.111	2.020.018	571.850	2.591.868	2.221.354	693.147	2.914.502
Totale energia diretta + indiretta per addetto	GJ/add	29,4	23,3	27,9	29,9	23,5	28,2	32,9	24,7	30,5
Consumo diretto di energia primaria (Scope 1)	GJ	607.807	123.839	731.645	624.828	123.323	748.151	743.884	230.188	974.071
Consumo di gas naturale per riscaldamento autonomo	GJ	424.285	62.524	486.810	403.000	63.302	466.301	497.733	132.722	630.456
Consumo di gas naturale per cogenerazione	GJ	108.463	0	108.463	123.684	0	123.684	121.533	0	121.533
Consumo di gasolio per riscaldamento autonomo	GJ	19.387	11.722	31.109	26.380	11.205	37.584	37.448	14.912	52.360
Consumo di benzina per la flotta	GJ	2.015	17.414	19.429	3.864	17.251	21.115	3.634	30.962	34.596
Consumo di gasolio per la flotta	GJ	53.656	32.178	85.834	67.900	31.566	99.466	83.534	51.591	135.126
Consumo indiretto di energia primaria (Scope 2)	GJ	1.382.892	426.574	1.809.466	1.395.190	448.527	1.843.717	1.477.471	462.960	1.940.430
Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	GJ	1.320.870	323.983	1.644.853	1.303.426	340.794	1.644.220	1.401.587	377.130	1.778.718
Consumo da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	GJ	52.419	101.227	153.646	79.929	106.302	186.231	64.986	84.592	149.578
Consumo da gasolio per riscaldamento condominiale	GJ	9.604	1.363	10.967	11.835	1.431	13.266	10.897	1.237	12.134
Focus Energia elettrica totale (inclusa cogenerazione)										
Energia Elettrica per addetto	kWh/add	5.590	3.815	5.131	5.547	3.897	5.110	5.952	3.733	5.300
Energia Elettrica per mq	kWh/mq	126	132	127	126	147	129	126	151	131
Energia Elettrica da fonti rinnovabili	%	95,8	9,6	79,2	95,4	5,6	77,3	94,9	2,4	75,7
Energia Elettrica da cogenerazione	%	2,9	0	2,3	3,3	0	2,6	3,1	0	2,4
Altri consumi indiretti di energia primaria (Scope 3)	GJ	426.298	165.965	592.263	415.593	155.210	570.803	n.d.	n.d.	n.d.
Viaggi di lavoro	GJ	118.302	11.737	130.040	124.104	14.272	138.376	n.d.	n.d.	n.d.
Carta acquistata	GJ	192.063	119.304	311.367	211.933	111.809	323.742	n.d.	n.d.	n.d.
Rifiuti	GJ	2.794	138	2.932	2.088	170	2.258	n.d.	n.d.	n.d.
Macchine Ufficio	GJ	95.393	34.785	130.178	77.469	28.960	106.429	n.d.	n.d.	n.d.
Internet Banking		17.746	n.d.	17.746	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale energia (Scope 1 + 2 + 3)	GJ	2.416.997	716.377	3.133.374	2.435.611	727.060	3.162.671	n.d.	n.d.	n.d.

Per il 2014 e 2013 alcuni dati sono stati ricalcolati in funzione delle modifiche introdotte alle voci di rendicontazione.

Trasporti	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Aereo	km	36.843.486	5.676.121	42.519.607	38.719.462	6.789.570	45.509.032	39.245.037	6.189.590	45.434.627
Treno	km	30.741.076	529.929	31.271.005	30.192.272	595.744	30.788.016	28.170.323	554.608	28.724.931
Flotta	km	29.298.742	23.734.831	53.033.573	37.815.909	24.777.104	62.593.013	46.001.593	41.784.351	87.785.944
Auto personali	km	21.712.365	1.018.558	22.730.923	21.734.889	978.398	22.713.287	22.318.737	4.377.724	26.696.462
Videokonferenze	numero	21.303	890	22.193	16.161	1.859	18.020	13.617	3.415	17.032
<i>Trasporti totale per collaboratore in trasferta</i>	km/coll.	175	1.307	213	200	1.483	243	216	1.689	286

Utilizzo materie prime Carta	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Carta acquistata	ton	6.038	1.955	7.992	6.214	1.880	8.093	6.321	2.164	8.485
Carta acquistata / addetto	kg/add	89,3	82,9	87,6	92,0	77,4	88,2	93,7	77,1	88,8
Rapporto carta riciclata su totale	%	69,3	24,3	58,3	65,8	26,7	56,7	67,6	12,6	53,6
Rapporto carta FSC su totale	%	3,7	18,9	7,4	3,5	16,8	6,6	3,4	26,3	9,2
Rapporto carta ECF/TCF su totale	%	0,6	19,7	5,3	0,6	21,9	5,6	1,0	23,1	6,7
Rapporto carta FSC e ECF/TCF su totale	%	20,4	10,9	18,1	22,4	11,5	19,9	21,0	12,9	18,9
Rapporto altra carta certificata su totale	%	0,0	4,5	1,1	0,1	2,5	0,6	0,0	2,6	0,7

Consumo acqua per fonte	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale acqua consumata	mc	1.853.403	527.907	2.381.310	1.592.722	547.304	2.140.026	1.884.267	596.240	2.480.507
Totale acqua consumata / addetto	mc/add	27,4	22,4	26,1	23,6	22,5	23,3	27,9	21,2	26,0

Peso totale dei rifiuti per tipologia	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale Rifiuti	ton	2.958	576	3.534	2.652	593	3.245	2.454	592	3.045
Totale Rifiuti / addetto	kg/add	43,8	24,4	38,8	39,3	24,4	35,3	36,4	21,1	31,9
Totale rifiuti speciali	ton	2.873	568	3.442	2.613	568	3.181	2.353	577	2.930
Totale rifiuti pericolosi	ton	85	8	93	39	25	64	101	15	115

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento	Unità	2015			2014			2013		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Riciclo	ton	1.175	494	1.669	1.160	459	1.620	963	365	1.327
Riutilizzo/recupero	ton	1.567	56	1.623	1.247	71	1.318	1.082	107	1.189
Discarica	ton	175	8	182	134	20	155	117	16	133
Incenerimento con recupero energetico	ton	42	18	60	110	42	153	292	104	396

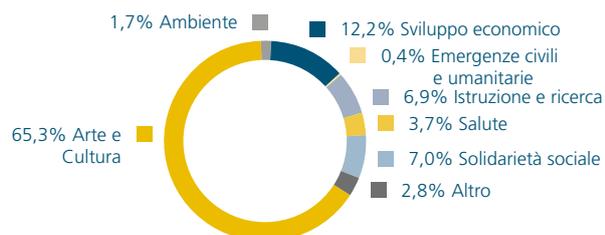
I dati sono stati in parte stimati dalle comunicazioni pervenute dai fornitori dei servizi di smaltimento rifiuti.

Comunità

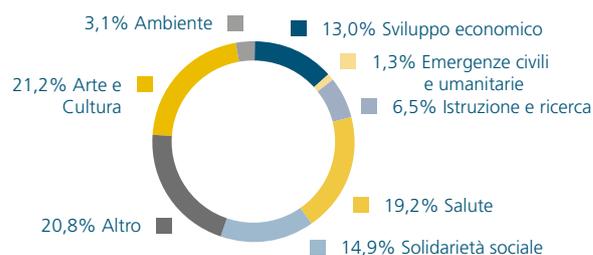
Contributo alla comunità per tipologia [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contributo monetario alla comunità	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744
Beni e servizi donati alla comunità	2	0	2	0	3	3	9	3	12
Contributi in termini di tempo	0	70	70	1.433	89	1.522	1.399	69	1.468
Spese di gestione	3.526	24	3.550	3.274	329	3.603	3.850	103	3.953
Contributo complessivo alla comunità	54.135	2.518	56.653	55.214	5.029	60.243	54.392	3.785	58.177

Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [%]

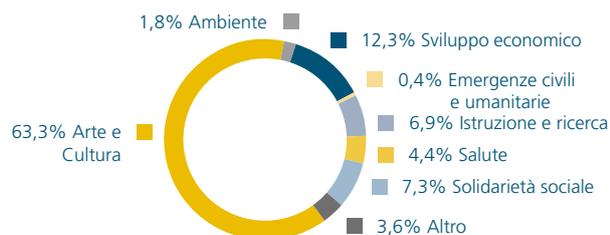
Italia



Estero



Gruppo

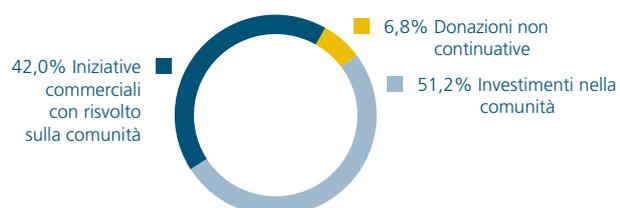


Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Arte e Cultura	33.052	513	33.564	26.585	1.036	27.621	23.178	1.212	24.390
Solidarietà sociale	3.528	361	3.889	4.261	1.259	5.520	3.722	563	4.285
Salute	1.856	465	2.320	3.493	390	3.883	3.080	275	3.354
Istruzione e ricerca	3.497	159	3.656	4.039	290	4.330	3.892	382	4.274
Emergenze civili e umanitarie	193	33	226	31	150	181	55	47	101
Sviluppo economico	6.199	315	6.514	7.038	398	7.435	7.872	252	8.124
Ambiente	854	75	928	1.307	201	1.508	2.472	101	2.572
Altro	1.429	505	1.935	3.754	884	4.637	4.865	778	5.643
Totale contributo monetario alla comunità	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744

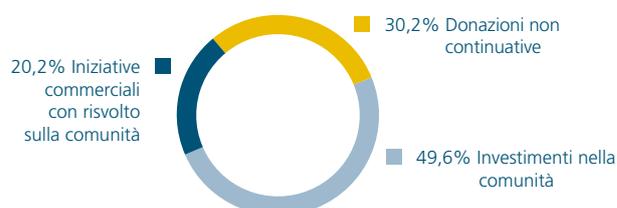
Contributo monetario alla comunità per motivazione [migliaia di euro]	2015			2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Donazioni non continuative	3.436	733	4.169	4.535	1.676	6.211	3.982	887	4.869
Investimenti nella comunità	25.928	1.202	27.129	21.328	2.110	23.438	16.615	2.102	18.717
Iniziativa commerciali con risvolto sulla comunità	21.244	489	21.733	24.645	822	25.466	28.537	620	29.157
Totale contributo monetario alla comunità	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744

Contributo monetario alla comunità per motivazione [%]

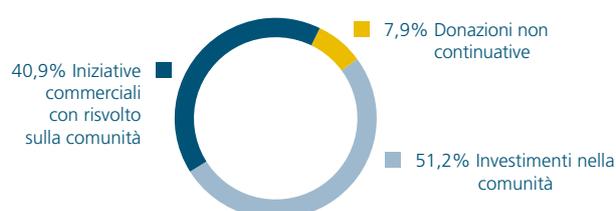
Italia



Estero



Gruppo



Volontariato aziendale	2015		
	Italia	Estero	Gruppo
Totale corrispettivo monetario delle ore di volontariato aziendale [migliaia di euro]	0	70	70
Ore di volontariato aziendale	0	6.777	6.777
Numero collaboratori coinvolti in attività di volontariato aziendale	0	552	552

Contributo alla comunità: ripartizione geografica [migliaia di euro]

Unione Europea	55.718
Altri Paesi europei	284,7
Asia	272,9
Africa	375,2
Totale contributo alla comunità	56.653

Banca Prossima	2015	2014	2013
Clienti	55.132	51.823	26.663
Clienti affidati	9.278	7.674	6.000
Impieghi [migliaia di euro]	1.595.065	1.490.092	1.171.792
Raccolta diretta [migliaia di euro]	2.670.814	2.461.600	1.385.786
Raccolta indiretta [migliaia di euro]	4.256.860	4.262.795	3.388.055

Relazioni con i media	2015	2014	2013
Comunicati stampa	605	430	384
Conferenze stampa	87	75	74
Presentazione prodotti e iniziative	110	112	105

GRI - Informative standard generali



INDICE DEI CONTENUTI GRI "IN CONFORMITÀ" - OPZIONE CORE

KPMG S.p.A. ha svolto un esame limitato ("limited assurance engagement") sul Rapporto di Sostenibilità 2015 del Gruppo Intesa Sanpaolo esprimendo le sue conclusioni sul Rapporto di Sostenibilità nel suo complesso. Per quanto riguarda lo scope delle attività e le procedure svolte si rimanda alla Relazione della società di revisione indipendente sul Rapporto di Sostenibilità riportata alle pagine 198-199.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
STRATEGIA E ANALISI			
G4-1	pagg. 6-7; pag. 9; pagg. 144-145	✓ pagg. 198-199	
G4-2	pag. 9; pag. 15	✓ pagg. 198-199	
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE			
G4-3	pag. 200	✓ pagg. 198-199	
G4-4	pag. 12; Chi siamo [i]; Marchio [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-5	pag. 200	✓ pagg. 198-199	
G4-6	pag. 12; Presentazione del Gruppo (pagg. 31-32) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-7	pag. 200	✓ pagg. 198-199	
G4-8	pag. 12; Presentazione del Gruppo [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-9	pag. 20; pag. 159; Presentazione del Gruppo (pag. 5; pag. 22) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-10	pagg. 159-161; La quota considerevole delle attività di Intesa Sanpaolo eseguita da lavoratori legalmente riconosciuti come lavoratori autonomi o da individui diversi dai dipendenti e dai collaboratori, inclusi i dipendenti e i collaboratori dei consulenti, non è considerevole. Intesa Sanpaolo non ha avuto variazioni significative nel numero dei dipendenti..	✓ pagg. 198-199	8.5

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
G4-11	pag. 169	✓ pagg. 198-199	8.8
G4-12	pag. 100; pagg. 177-178	✓ pagg. 198-199	
G4-13	pag. 20; pag. 197; Nessun cambiamento avvenuto nella catena di fornitura.	✓ pagg. 198-199	
G4-14	pag. 25-26; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 67) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-15	pag. 39-42	✓ pagg. 198-199	
G4-16	Le partnership per la sostenibilità [i]	✓ pagg. 198-199	
ASPETTI MATERIAL IDENTIFICATI E PERIMETRI			
G4-17	pag. 197; Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2015 pagg. 217-219) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-18	pagg. 21-24	✓ pagg. 198-199	
G4-19	pag. 196	✓ pagg. 198-199	
G4-20	pag. 196	✓ pagg. 198-199	
G4-21	pag. 196	✓ pagg. 198-199	
G4-22	pagg. 149-150; pagg. 156-157; pag. 197	✓ pagg. 198-199	
G4-23	pag. 23; pag. 197	✓ pagg. 198-199	
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER			
G4-24	pag. 82	✓ pagg. 198-199	
G4-25	Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-26	pagg. 82-84; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-27	pagg. 84-85; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 198-199	
PROFILO DEL REPORT			
G4-28	pag. 197	✓ pagg. 198-199	
G4-29	pag. 197	✓ pagg. 198-199	
G4-30	pag. 197	✓ pagg. 198-199	
G4-31	pag. 200	✓ pagg. 198-199	
G4-32	pag. 185; pag. 198	✓ pagg. 198-199	
G4-33	pagg. 198-199; Questo Rapporto è stato verificato dalla società di revisione indipendente KPMG che è anche revisore del Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo. Il Rapporto è stato sottoposto all'approvazione dei Consigli di Sorveglianza e di Gestione nelle sedute dell'Aprile 2016	✓ pagg. 198-199	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
GOVERNANCE			
G4-34	pag. 16; pag. 20; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 19) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-35	pag. 18; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 92) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-36	pag. 13; pag. 18; pagg. 53-54	✓ pagg. 198-199	
G4-37	pag. 20; pagg. 53-54; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag.92) [i]	✓ pagg. 198-199	16.7
G4-38	pagg. 16-17; pag. 176	✓ pagg. 198-199	5.5; 16.7
G4-39	pag. 17	✓ pagg. 198-199	16.6
G4-40	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 29-31; pag. 55) [i]	✓ pagg. 198-199	5.5; 16.7
G4-41	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 78-81) [i]	✓ pagg. 198-199	16.6
G4-42	pagg. 13-14; pag. 18	✓ pagg. 198-199	
G4-43	pag. 18; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 46; pagg. 58-59) [i]	✓ pagg. 198-199	4.3
G4-44	pag. 18; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 63-64) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-45	pag. 13; pag. 18; pag. 53	✓ pagg. 198-199	16.7
G4-46	pag. 16; pag. 53	✓ pagg. 198-199	
G4-47	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 74-75) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-48	pag. 13; pag. 18	✓ pagg. 198-199	
G4-49	pag. 18; pag. 53	✓ pagg. 198-199	
G4-50	pag. 54	✓ pagg. 198-199	
G4-51	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 133-134; pag. 140) [i], Compensi e possessori azionari [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-52	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 132) [i]	✓ pagg. 198-199	
G4-53	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 40-41) [i]	✓ pagg. 198-199	16.7
ETICA E INTEGRITÀ			
G4-56	pagg. 13-14; Codice Etico [i]	✓ pagg. 198-199	16.3
G4-57	pagg. 53-54; pagg. 82-83	✓ pagg. 198-199	16.3
G4-58	pag. 53; pag. 85; Codice Etico [i]	✓ pagg. 198-199	16.3

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

GRI - Informative standard specifiche

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
CATEGORIA: ECONOMICA					
Performance Economica					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 198-199	
	G4-EC1	pag. 52; pag. 103; pagg. 149-150		✓ pagg. 198-199	2a; 5.4; 8.1; 9.1; 9.5
	G4-EC2	pagg. 127-128; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 198-199	13.1
	G4-EC3	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2015 pagg. 261-263) [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EC4	pag. 51; pag. 167		✓ pagg. 198-199	
Presenza di mercato					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 198-199	
	G4-EC5	pag. 165		✓ pagg. 198-199	1.1; 5.1; 8.5
	G4-EC6	pag. 162		✓ pagg. 198-199	8.5
Impatti economici indiretti					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 198-199	
	G4-EC7	pag. 62; pag. 103; pag. 155		✓ pagg. 198-199	11.2
	G4-EC8	pag. 72; pag. 79;		✓ pagg. 198-199	
CATEGORIA: AMBIENTALE					
Materiali					
	G4-DMA	pagg. 37-38		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN1	pagg. 140-141; pagg. 180-181		✓ pagg. 198-199	8.4; 12.2
	G4-EN2	pagg. 140-141; pag. 181		✓ pagg. 198-199	8.4; 12.2; 12.5
Energia					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Studi e ricerche ambientali [i]; Emissioni di gas a effetto serra [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN3	pag. 126; pagg. 137-139; pag. 180		✓ pagg. 198-199	7.2; 7.3; 8.4; 12.2; 13.1

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	G4-EN4	pag. 180		✓ pagg. 198-199	7.2; 7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN5	pag. 180		✓ pagg. 198-199	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN6	pagg. 137-139		✓ pagg. 198-199	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN7	pagg. 137-139		✓ pagg. 198-199	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
Acqua					
	G4-DMA	pag. 37-38; Acqua [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN8	pag. 181		✓ pagg. 198-199	6.4
Emissioni					
	G4-DMA	pag. 37-38; Emissioni di gas a effetto serra [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN15	pag. 134; pagg. 179-180		✓ pagg. 198-199	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN16	pag. 134; pagg. 179-180		✓ pagg. 198-199	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN17	pag. 134; pagg. 179-180		✓ pagg. 198-199	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN18	pag. 134; pag. 179		✓ pagg. 198-199	13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN19	pag. 134		✓ pagg. 198-199	13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN21	pag. 135; pag. 180		✓ pagg. 198-199	3.9; 12.4; 14.3; 15.2
Scarichi e rifiuti					
	G4-DMA	pag. 37-38; Rifiuti [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN23	pag. 141; pag. 181		✓ pagg. 198-199	3.9; 6.3; 12.4; 12.5
Prodotti e servizi					
	G4-DMA	pag. 37-38; Prodotti e servizi verdi [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN27	pagg. 129-131; pag. 134		✓ pagg. 198-199	6.4; 8.4; 12.2; 12.4; 12.5; 13.1; 14.3; 15.2
Compliance					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN29	pag. 88		✓ pagg. 198-199	16.3
Trasporti					
	G4-DMA	pag. 37-38; Mobilità [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN30	pag. 179; pag. 181		✓ pagg. 198-199	11.2; 12.4; 13.1

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Complessivo					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN31	pag. 141		✓ pagg. 198-199	7a; 9.4; 12.4; 12.5; 13.1; 13.3; 14.3; 15.1
Gestione delle lamentele ambientali					
	G4-DMA	pagg. 37-38; pagg. 53-54		✓ pagg. 198-199	
	G4-EN34	pag. 54		✓ pagg. 198-199	16.3
CATEGORIA: SOCIALE					
PRATICHE LAVORATIVE E LAVORO DECENTE					
Occupazione					
	G4-DMA	pagg. 31-32		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA1	pagg. 164-165		✓ pagg. 198-199	5.1; 8.5; 8.6
	G4-LA2	pag. 171		✓ pagg. 198-199	8.5
	G4-LA3	pagg. 171-172	Vincolo di riservatezza per il tasso di ritenzione. A causa della varietà e complessità della struttura dei periodi di assenza fruibili, per calcolare l'indicatore sarebbe necessario monitorare singolarmente i dipendenti ledendone i diritti sulla privacy	✓ pagg. 198-199	5.1; 8.5
Lavoro/Gestione delle relazioni					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Relazioni industriali [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA4	pag. 170		✓ pagg. 198-199	8.8
Salute e sicurezza dei lavoratori					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Salute e sicurezza [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA5	pag. 95 Il Comitato Welfare è composto da rappresentanti aziendali e da rappresentanti sindacali. Rappresenta il 100% dei dipendenti del Gruppo in Italia		✓ pagg. 198-199	8.8
	G4-LA6	pagg. 174-175		✓ pagg. 198-199	3.4; 3.9; 8.8
	G4-LA8	pagg. 59-61; pag. 96		✓ pagg. 198-199	8.8
	FSS DMA	pag. 61		✓ pagg. 198-199	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Formazione e Istruzione					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Formazione [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA9	pagg. 167-168		✓ pagg. 198-199	4.3; 4.4; 4.5; 5.1; 8.5
	G4-LA10	pagg. 167-168		✓ pagg. 198-199	8.5
	G4-LA11	pag. 166		✓ pagg. 198-199	5.1; 8.5
Diversità e pari opportunità					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Diversity [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA12	pagg. 159-162; pag. 176		✓ pagg. 198-199	5.1; 5.5; 8.5
Pari remunerazione per uomini e donne					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Sviluppo professionale [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA13	pagg. 165-166		✓ pagg. 198-199	5.1; 8.5; 10.2
Pratiche lavorative: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pagg. 53-54		✓ pagg. 198-199	
	G4-LA16	pag. 54		✓ pagg. 198-199	16.3
DIRITTI UMANI					
Investimenti					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Codice Etico (pag. 7; pag. 10) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR1	pagg. 56-58; pag. 158		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR2	pag. 58; pag. 167-168		✓ pagg. 198-199	
Non discriminazione					
	G4-DMA	Codice Etico (pagg. 8; 11; 13; 15) [i]; Diversity [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR3	pag. 54		✓ pagg. 198-199	5.1; 8.8; 16.b
Libertà di associazione e di contrattazione collettiva					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Relazioni industriali [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR4	pagg. 56-58	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 198-199	8.8

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Lavoro minorile					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR5	pagg. 56-58	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 198-199	8.7; 16.2
Lavoro forzato o obbligatorio					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR6	pagg. 56-58	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 198-199	8.7
Diritti dei nativi					
	G4-DMA	Codice Etico (pagg. 16-17) [i]; Diritti Umani [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR8	Non risultano violazioni dei diritti delle comunità locali		✓ pagg. 198-199	
Valutazione					
	G4-DMA	pag. 54; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR9	pag. 58; pag. 158		✓ pagg. 198-199	
Diritti Umani: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pag. 54		✓ pagg. 198-199	
	G4-HR12	pag. 54		✓ pagg. 198-199	16.3
SOCIETÀ					
Comunità Locali					
	G4-DMA	pagg. 25-26; Codice Etico (pag. 7; pagg. 17-18) [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 188-189	
	G4-SO1	pagg. 56-58		✓ pagg. 188-189	
	G4-SO2	pagg. 56-58		✓ pagg. 188-189	1.4
Anti-corruzione					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]; Codice Etico (pag. 7) [i]; Investimenti responsabili [i]		✓ pagg. 198-199	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	G4-SO3	pagg. 85-88; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]		✓ pagg. 198-199	16.5
	G4-SO4	pag. 167		✓ pagg. 198-199	16.5
	G4-SO5	pag. 170		✓ pagg. 198-199	16.5
Politiche pubbliche					
	G4-DMA	Policy di CSR (Policy sul finanziamento ai partiti politici) [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-SO6	Non sono consentite sponsorizzazioni o liberalità a favore di partiti e movimenti politici e loro articolazioni organizzative		✓ pagg. 198-199	
Comportamento anti-competitivo					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-SO7	pag. 87		✓ pagg. 198-199	16.3
Conformità					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-SO8	pag. 88		✓ pagg. 198-199	16.3
Impatti sulla società: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pag. 54		✓ pagg. 198-199	
	G4-SO11	pag. 54		✓ pagg. 198-199	16.3
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO					
Salute e sicurezza del cliente					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Salute e sicurezza [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR1	pagg. 59-61; pag. 175		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR2	Non sono state comminate multe o sanzioni per non osservanza di norme, codici volontari di comportamento. Non è emerso nessun incidente di non osservanza a codici volontari sulla salute e sicurezza dei clienti		✓ pagg. 198-199	16.3
Etichettatura di prodotti e servizi					
	G4-DMA	Trasparenza verso i clienti [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR4	Non risultano incidenti di non compliance con norme e codici volontari concernenti l'informativa di prodotto		✓ pagg. 198-199	16.3
	G4-PR5	pagg. 92-93		✓ pagg. 198-199	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Comunicazione di marketing					
	G4-DMA	pag. 59; Settori controversi [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR6	pag. 59		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR7	Trasparenza verso i clienti [i]		✓ pagg. 198-199	16.3
Privacy del cliente					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 10) [i]; Sicurezza e Tutela della Privacy [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR8	pag. 87; pagg. 156-157		✓ pagg. 198-199	16.3; 16.10
Conformità					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]		✓ pagg. 198-199	
	G4-PR9	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2015 pagg. 379-386) [i]		✓ pagg. 198-199	16.3
SUPPLEMENTI DEL SETTORE FINANZIARIO					
CATEGORIA: SOCIALE					
SOCIETÀ					
Comunità Locali					
	FS13	pag. 152		✓ pagg. 198-199	1.4; 8.10; 10.2
	FS14	pag. 90; Vicinanza [i]		✓ pagg. 198-199	1.4; 8.10; 10.2
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO					
Etichettatura di prodotti e servizi					
	FS15	pagg. 70-71; La relazione con i clienti [i]		✓	10.5
	FS16	pag. 80		✓ pagg. 198-199	1.4; 8.10; 10.2
CATEGORIA SPECIFICA DI SETTORE: IMPATTO DI PRODOTTI E SERVIZI					
Portafoglio prodotti					
	FS1	pagg. 56-57; pag. 59; pag. 127; Policy di CSR [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS2	pag. 56-57; pag. 59; pag. 127; Equator Principles [i]		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS3	pagg. 56-57; Equator Principles [i]		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS4	pag. 58; pag. 114; pag. 132		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS5	pagg. 56-57; pag. 70; pagg. 83-85; Equator Principles [i]		✓ pagg. 198-199	10.5

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	FS6	pag. 12; pagg. 153-154; Chi siamo (Presentazione del Gruppo Pag. 30) [i]		✓ pagg. 198-199	1.4; 8.3; 8.10; 9.3
	FS7	pag. 79		✓ pagg. 198-199	1.4; 8.3; 8.10; 9.3; 10.2; 11.1
	FS8	pag. 129		✓ pagg. 198-199	
Audit					
	FS9	pagg. 85-86; Sistema di controllo interno sull'attuazione del Codice Etico [i]; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]		✓ pagg. 198-199	10.5
Azionariato attivo					
	FS10	pagg. 154-155		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS11	pag. 68		✓ pagg. 198-199	10.5
	FS12	pag. 70		✓ pagg. 198-199	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

ASPETTI MATERIAL NON GRI

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA)	Pagina	Assurance esterna
TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ	DMA generico	pagg. 25-26	✓ pagg. 198-199
GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA	DMA generico	pagg. 27-28; Controllo e gestione dei rischi [i]	✓ pagg. 198-199
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE	DMA generico	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 5; 7; 18) [i]	✓ pagg. 198-199
SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE	DMA generico	pagg. 31-32; Codice Etico (pag. 7; pagg. 13-14) [i]	✓ pagg. 198-199
OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA	DMA generico	pagg. 33-34; Codice Etico (pagg. 8-10) [i]	✓ pagg. 198-199
ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI	DMA generico	pagg. 35-36; Codice Etico (pag. 4; pagg. 8-9) [i]; Investimenti Responsabili [i]	✓ pagg. 198-199
CLIMATE CHANGE	DMA generico	pagg. 37-38; Codice Etico (pag. 7; 16) [i]; Le nostre policy ambientali [i]	✓ pagg. 198-199

GRI - Perimetri d'impatto

ASPETTI "MATERIAL" IDENTIFICATI	Riferimento pagina	Indicatori GRI	All'interno della Banca	All'esterno della Banca
TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ	pag. 25	G4-EC1; G4-EC3; G4-EC4; G4-EC5; G4-EC6; G4-EC7; G4-EC8	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA	pag. 27	G4-LA5; G4-LA6; G4-LA8; G4-LA16; G4-HR1; G4-HR2; G4-HR4; G4-HR5; G4-HR6; G4-HR8; G4-HR9; G4-HR12; G4-SO1; G4-SO2; G4-SO11; G4-EN34; G4-PR1; G4-PR6; FS1; FS2; FS3; FS5	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE	pag. 29	G4-EN29; G4-SO3; G4-SO4; G4-SO5; G4-SO6; G4-SO7; G4-SO8; G4-PR2; G4-PR7; G4-PR8; G4-PR9; FS9	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE	pag. 31	G4-LA1; G4-LA2; G4-LA3; G4-LA4; G4-LA9; G4-LA10; G4-LA11; G4-LA12; G4-LA13; G4-HR3; FS4	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Comunità
OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA	pag. 33	G4-PR4; G4-PR5; FS13; FS14; FS15	Business Unit, Servizi Operativi, Funzione Compliance, Dipartimento IT, Area Innovazione, Relazioni Esterne	Clienti, Comunità
ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI	pag. 35	FS6; FS7; FS8; FS10; FS11; FS12; FS16	Business Unit, Risk Management, Funzione Crediti, Area Innovazione, Funzione Compliance	Azionisti, Clienti, Ambiente, Comunità
CLIMATE CHANGE	pag. 37	G4-EC2; G4-EN1; G4-EN2; G4-EN3; G4-EN4; G4-EN5; G4-EN6; G4-EN7; G4-EN8; G4-EN15; G4-EN16; G4-EN17; G4-EN18; G4-EN19; G4-EN21; G4-EN23; G4-EN30; G4-EN31; FS8	Gruppo Intesa Sanpaolo	Ambiente, Clienti, Comunità

Nota metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità è redatto in conformità con opzione “Core” alle Linee Guida del Global Reporting Initiative (versione GRI G4) e ai supplementi di settore “Financial Services Sector Supplements”.

Sono state tenute in considerazione anche le linee guida di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito – “Il rendiconto agli stakeholder: una guida per le banche” – elaborato da ABI in collaborazione con EconomEtica (Centro Interuniversitario per l’etica economica e la responsabilità sociale di impresa).

MATERIALITÀ E PRINCIPI DI REPORTING

La selezione dei contenuti ha tenuto in considerazione i principi del GRI di rilevanza, inclusività, contesto di sostenibilità e completezza. L’analisi di materialità (pag. 21) realizzata in conformità alle linee guida GRI versione 4 del Global Reporting Initiative e l’<IR>, il framework internazionale di riferimento per il reporting integrato promosso dall’IIRC (International Integrated Reporting Council). L’analisi ha permesso di valutare gli argomenti sulla base della loro rilevanza sia per il loro possibile impatto finanziario sulle attività della Banca, sia per quella sulla comunità e sugli stakeholder.

I principi del GRI sono stati altresì applicati per la definizione dei criteri di qualità informativa (equilibrio/neutralità, comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza e verificabilità) e del perimetro di rendicontazione.

Nel corso del 2015 è stata nuovamente verificata anche la mappa degli stakeholder affinché continuasse ad essere coerente con le linee di sviluppo aziendale e il contesto sociale. L’attività di revisione si è basata sui criteri per l’identificazione degli stakeholder definiti dalle linee guida degli standard AA1000 (AA1000SES - 2015 - e AA1000APS) AA1000APS di Accountability.

Approfondimenti rispetto a quanto esposto nel Rapporto di Sostenibilità sono pubblicati sul sito Internet - Sezione Sostenibilità [i].

Il documento presenta, nel corso della trattazione e nella Tavola di riepilogo degli indicatori GRI, gli opportuni link a tali informazioni aggiuntive.

Il Rapporto di Sostenibilità è stato sottoposto ad attività di revisione limitata. L’incarico è stato conferito alla società di revisione contabile KPMG S.p.A. La relazione che descrive le attività svolte e le relative conclusioni è a pag. 198.

IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

Tutte le strutture aziendali contribuiscono alla redazione dei contenuti del Rapporto di Sostenibilità e alle attività di dialogo con gli stakeholder per il tramite dei Referenti CSR – delegati dai responsabili delle diverse aree funzionali e società del Gruppo – che operano in stretto contatto con l’Unità CSR. La raccolta dei dati è centralizzata

ed avviene sulla stessa piattaforma informativa preposta al controllo degli andamenti economici, patrimoniali e commerciali delle Unità di Business. Il processo di rendicontazione è definito in apposite “Linee Guida per la redazione del Rapporto di Sostenibilità e dei relativi processi gestionali”, divenute normativa aziendale dal 2009 [i].

I SISTEMI DI MISURAZIONE

Gli indicatori presentati nel Rapporto di Sostenibilità sono individuati sulla base delle indicazioni dello standard di riferimento, degli obblighi derivanti dalla nostra adesione a protocolli internazionali di sostenibilità e dall’impegno a rendere misurabile il percorso di attuazione dei nostri obiettivi. La quasi totalità dei dati deriva da rilevazioni dirette, salvo alcune stime opportunamente segnalate. Per garantire accuratezza nella rilevazione e omogeneità nell’interpretazione degli indicatori richiesti, i sistemi di misurazione dei dati sono supportati da un manuale tecnico che, per gli indicatori quantitativi, formalizza la loro rilevanza, le modalità di calcolo e la fonte informativa.

I dati presentati fanno riferimento all’esercizio 2015 e, ove possibile, sono comparati con i due anni precedenti. Non vengono effettuate riesposizioni relativamente a dati pubblicati negli anni precedenti, tranne ove diversamente specificato.

IL PERIODO E IL PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Il Rapporto di Sostenibilità viene pubblicato con cadenza annuale. La precedente edizione è stata pubblicata nell’aprile 2015. Il perimetro del Rapporto di Sostenibilità include le società operative che hanno rilevanza per la rendicontazione di sostenibilità e che rientrano nel perimetro del Bilancio Consolidato 2015. I criteri di valutazione adottati per l’inclusione di ciascuna società del Gruppo nel perimetro di rendicontazione considerano le caratteristiche delle società sulla base degli impatti sociali e ambientali generati, l’apporto al Bilancio Consolidato in termini patrimoniali e reddituali e il numero di dipendenti. Nel 2015, dal perimetro di rendicontazione del Rapporto di sostenibilità sono esclusi i dati della banca ucraina Pravex-Bank, in precedenza classificata tra le attività in via di dismissione, e le società del Gruppo Risanamento, sulle quali la Capogruppo Intesa Sanpaolo non esercita l’attività di direzione e coordinamento. Una sintesi del Rapporto di Sostenibilità 2015 è stata presentata nella “Relazione sull’andamento della gestione” che correda il Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo [i] (vedi capitolo “La responsabilità sociale e ambientale” pag.119).

Questa edizione del Rapporto di Sostenibilità è disponibile anche sul sito Internet [i].

Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
 Via Vittor Pisani, 25
 20124 MILANO MI

Telefono +39 02 6763.1
 Telefax +39 02 67632445
 e-mail it-fmauditally@kpmg.it
 PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sul rapporto di sostenibilità

Al Consiglio di Gestione di
 Intesa Sanpaolo S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato (“*limited assurance engagement*”) del rapporto di sostenibilità del Gruppo Intesa Sanpaolo (di seguito “il Gruppo”) per l’esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità del Consiglio di Gestione per il rapporto di sostenibilità

Il Consiglio di Gestione è responsabile per la redazione del rapporto di sostenibilità in conformità alle linee guida “*G4 Sustainability Reporting Guidelines*” definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo “Nota metodologica” del rapporto di sostenibilità, e per quella parte del sistema di controllo interno che il Consiglio di Gestione ritiene necessaria al fine di consentire la redazione di un rapporto di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Il Consiglio di Gestione è altresì responsabile per la definizione degli obiettivi del Gruppo in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l’identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità della società di revisione

E’ nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio “*International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*” (“*ISAE 3000 Revised*”), emanato dallo IAASB (“*International Auditing and Assurance Standards Board*”) per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il rapporto di sostenibilità non contenga errori significativi.

KPMG S.p.A. applica l’*International Standard on Quality Control 1 (ISQC (Italia) 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema complessivo di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Abbiamo rispettato i principi sull’indipendenza e gli altri principi etici del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall’*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato sui principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale.

Le procedure svolte sul rapporto di sostenibilità hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel rapporto di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all’acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e per la definizione della qualità del rapporto di sostenibilità, nei quali si articolano le linee guida “*G4 Sustainability Reporting Guidelines*”, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo “Determinazione del valore economico e sua distribuzione” del rapporto di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2015, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 3 marzo 2016;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l’operatività del Gruppo;

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), entità di diritto svizzero.

Ancona Aosta Bari Bergamo
 Bologna Bolzano Brescia
 Catania Como Firenze Genova
 Lecce Milano Napoli Novara
 Padova Palermo Parma Perugia
 Pescara Roma Torino Treviso
 Trieste Varese Verona

Società per azioni
 Capitale sociale
 Euro 9.179.700,00 i.v.
 Registro Imprese Milano e
 Codice Fiscale N. 00709600159
 R.E.A. Milano N. 51267
 Partita IVA 00709600159
 VAT number IT00709600159
 Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
 20124 Milano MI ITALIA



Gruppo Intesa Sanpaolo
 Relazione della società di revisione
 indipendente sul rapporto di sostenibilità
 31 dicembre 2015

- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel rapporto di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel rapporto di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Intesa Sanpaolo S.p.A. e con il personale di Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A., Gruppo CR Firenze S.p.A., Banco di Napoli S.p.A., Carisbo S.p.A. e Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del rapporto di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del rapporto di sostenibilità;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del rapporto di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel rapporto di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel rapporto di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità del Consiglio di Gestione per il rapporto di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione sulla conformità del rapporto di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità del Consiglio di Gestione per il rapporto di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines", nella tabella "GRI Content Index" del rapporto di sostenibilità.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il rapporto di sostenibilità del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del rapporto di sostenibilità.

Milano, 26 aprile 2016

KPMG S.p.A.

Domenico Fumagalli
 Socio

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@intesaspaolo.com
Investor Relations	Tel.: +39 02 87943180 Fax: +39 02 87943123 E-mail: investor.relations@intesaspaolo.com
Media Relations	Tel.: +39 02 87963531 Fax: +39 02 87962098 E-mail: stampa@intesaspaolo.com
Internet	group.intesaspaolo.com 

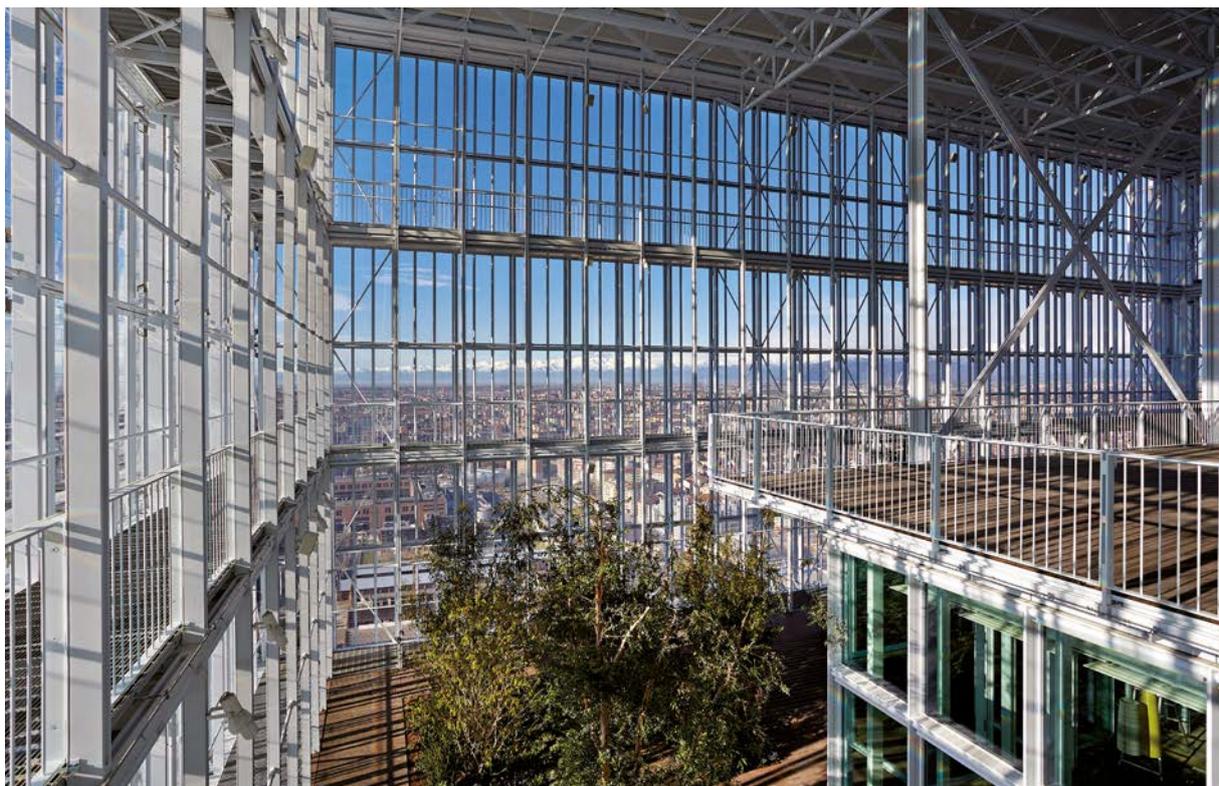
Realizzazione	Intesa Sanpaolo Spa - Corporate Social Responsibility
Progetto grafico, impaginazione e ipertesto	Studio Lariani architettura - Milano
Pubblicazione	Aprile 2016

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.

