

# Stakeholder Engagement 2014 e Obiettivi di miglioramento 2015

I risultati delle iniziative di ascolto e  
dialogo con i nostri stakeholder nel 2014  
e gli obiettivi di miglioramento 2015





---

# Sommario

<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b>	4
<b>2. INTRODUZIONE</b>	6
<b>3. ANALISI DI MATERIALITÀ</b>	7
3.1 Identificazione delle tematiche <i>material</i> e degli stakeholder	7
3.2 Prioritizzazione e definizione della matrice di materialità	8
3.3 Validazione della matrice di materialità	9
3.4 L'analisi delle tematiche <i>material</i> nel più ampio contesto di sostenibilità	10
<b>4. STAKEHOLDER ENGAGEMENT</b>	11
4.1 La mappa degli Stakeholder	11
4.2 Definizione del percorso di stakeholder engagement	12
4.3 Iniziative di coinvolgimento realizzate	12
4.4 Qualità tecnica delle iniziative realizzate	14
<b>5. RISULTATI EMERSI DAL COINVOLGIMENTO E GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO</b>	15
5.1 Il contesto di riferimento e il piano d'impresa	15
5.2 Tutela della solidità e redditività	16
5.3 La gestione dei rischi aziendali	17
5.4 Integrità e rigore nella condotta aziendale	18
5.5 Sviluppo e gestione delle persone	19
5.6 Qualità della vita in azienda	23
5.7 Offerta di un servizio di valore alla clientela	24
5.8 Sostegno al tessuto imprenditoriale	27
5.9 Inclusione finanziaria ed empowerment economico	29
5.10 Climate Change	31
5.11 Relazioni con la catena della fornitura	34
5.12 Relazione con la comunità	35
<b>6. IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NELLE BANCHE ESTERE</b>	38
<b>CONTATTI</b>	39

# 1. Executive summary

Per identificare ambiti di interesse ed aspettative degli stakeholder, il Gruppo Intesa Sanpaolo ha sviluppato da anni percorsi di stakeholder engagement strutturati sui temi della responsabilità sociale e ambientale. Le iniziative di coinvolgimento realizzate sono attivate dall'Ufficio Corporate Social Responsibility (CSR) in stretta collaborazione con tutte le Strutture della Banca che gestiscono la relazione con i portatori di interesse. Sono state infatti consolidate sinergie interne che consentono di condividere i risultati dei processi di ascolto e dialogo con l'obiettivo di portare risultati di interesse per tutti.

Tali risultati – le aspettative degli stakeholder – contribuiscono alla definizione degli obiettivi di miglioramento di ciascuna struttura, in linea con le strategie del Piano di Impresa.

Nel corso del 2014, per avere evidenza delle principali istanze dei collaboratori sono stati realizzati quattro focus group con il personale di Rete, un focus group con i Direttori di filiale, uno con le organizzazioni sindacali e quattro interviste ai coordinatori di mercato. Sono anche stati analizzati i risultati delle indagini di clima per i dipendenti e per i dirigenti realizzate dalla Comunicazione Interna. Per individuare le istanze dei clienti impresa, sono state realizzate sei interviste telefoniche alle principali Associazioni di Categoria Italiane e per gli azionisti sono state realizzate diverse interviste ad investitori SRI<sup>1</sup> e associazioni di piccoli azionisti.

Sul fronte della società civile, abbiamo intervistato Banktrack, Organizzazione Non Governativa (ONG) internazionale, la Fondazione Housing Sociale e Caritas. Sul fronte dell'ascolto dei fornitori abbiamo realizzato un questionario inviato a 300 fornitori.

Sono inoltre state considerate indagini sui clienti famiglia e impresa, realizzate direttamente dalle Strutture della Banca dei Territori per indagare i bisogni dei clienti rispetto ai cambiamenti in atto sia all'interno della Banca che nel più ampio contesto sociale esterno.

Nelle pagine seguenti una sintesi dei principali risultati emersi sui temi individuati come material nel Rapporto di Sostenibilità 2014. Nel Rapporto di Sostenibilità rendicontiamo le attività già realizzate per ciascun ambito (vedi Rapporto di Sostenibilità 2014, capitolo "La Performance" da pag. 54).

## TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ

Tra gli intervistati il tema della tutela della solidità e redditività è stato più volte citato come elemento alla base dell'operare, in particolar modo esiste una forte consapevolezza, per esempio tra i coordinatori di mercato del Gruppo, gli investitori SRI e le associazioni di piccoli azionisti, che il Gruppo è solido ed in grado di affrontare le sfide del futuro. I collaboratori, gli analisti di sostenibilità e le Associazioni di piccoli azionisti hanno sottolineato l'impegno del Gruppo nella tutela dell'occupazione nelle fasi di ristrutturazione. Si sottolinea dunque la soddisfazione per il Piano d'Impresa che presenta la chiara intenzione di tutelare i lavoratori e realizzare processi di ricollocazione delle persone a seguito dei cambiamenti organizzativi dopo il completamento di percorsi di formazione.

## GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA

Gli stakeholder intervistati hanno focalizzato l'attenzione sui rischi sociali ed ambientali nelle scelte di finanziamento: gli analisti SRI apprezzano l'adesione del Gruppo agli Equator Principles ma le ONG vorrebbero che le banche adottassero linee guida e standard ancor più stringenti per l'inclusione di criteri sociali e ambientali nelle scelte di finanziamento. Gli investitori auspicano che vengano definite delle policy di investimento specifiche per alcuni settori considerati ad alto impatto sociale ed ambientale (ad esempio i settori del nucleare, del carbone, oil & gas, ecc.).

## INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

I collaboratori chiedono una formazione più efficace su questi temi. Investitori e analisti SRI pongono crescente attenzione ai processi di gestione dell'anti-corruzione e anti-riciclaggio per poter valutare compiutamente i rischi derivanti da relazioni commerciali con clienti e Pubblica Amministrazione. Tali rischi possono presentarsi principalmente nell'ambito dei finanziamenti per infrastrutture e negli appalti.

1. SRI è acronimo di Socially Responsible Investments.

## SVILUPPO, GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

Il tema centrale emerso dai focus group e dalle indagini di clima è la valorizzazione del merito sia nei sistemi di valutazione che nei piani di sviluppo individuali.

Anche il valore delle diversità non è ancora percepito come parte integrante della cultura aziendale. Il tema non è tanto quello della parità di genere quanto quello dell'intergenerazionalità.

Infine il welfare è percepito dai collaboratori come un punto di forza di Intesa Sanpaolo. Anche le iniziative volte alla sicurezza anti-rapina vengono percepite positivamente soprattutto grazie alle tecnologie avanzate che vengono utilizzate.

## OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE PER LA CLIENTELA

Emerge l'aspettativa – da parte dei clienti retail – che la banca colga la «mutevolezza», la «flessibilità» e l'«interdipendenza» della famiglia di oggi e sviluppi un'offerta che possa garantire condizioni bancarie vantaggiose estese a tutti i membri della famiglia.

Un'aspettativa rilevante da parte delle imprese riguarda lo sviluppo da parte della Banca di competenze specifiche di settore per poter supportare al meglio le imprese e i progetti dei clienti creando anche nuovi strumenti di consulenza (es. analisi dei costi ambientali, definizione di business plan, ecc.). Vengono anche chiesti servizi che consentano di individuare possibili partner nella produzione, logistica, distribuzione ma soprattutto nella ricerca di partner nell'innovazione per le attività di ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda i nuovi imprenditori, cioè giovani e/o imprenditori con un elevato tasso di "innovazione", le principali difficoltà riscontrate nella realizzazione della propria idea imprenditoriale sono legate a processi interni che vengono attesi come più snelli. Le imprese giovani hanno dimostrato una maggior propensione all'internazionalizzazione e quindi vorrebbero ancor maggiore supporto della Banca su questo fronte.

## ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI

La crisi economica e la difficoltà di accesso al credito sono i fattori più limitanti nella crescita delle imprese. Per quel che concerne le famiglie, gli stakeholder più vulnerabili quali gli anziani, i giovani o gli immigrati, emerge la richiesta di maggior supporto della Banca quanto a prodotti e servizi accessibili e tarati sulle loro caratteristiche. Coloro che hanno una maggior propensione al risparmio sono gli anziani che si aspettano che la Banca sviluppi prodotti di investimento a protezione del capitale (per sostenere i progetti della famiglia, affrontare la futura pensione, investire la liquidazione); desidererebbero una consulenza "mirata" sugli investimenti (anche a lungo termine), estesa anche all'ambito fiscale, assicurativo, immobiliare, successorio.

## CLIMATE CHANGE

Organizzazioni non governative e società di rating SRI criticano il coinvolgimento del Gruppo nel settore del carbone (estrazione e utilizzo per produzione di energia). Il Gruppo viene apprezzato per la propria politica ambientale e per i sistemi di gestione ambientale adottati. Viene suggerito come ambito di miglioramento della policy ambientale che questa includa le tematiche connesse al portafoglio di investimenti e alle attività di asset management. Per quanto riguarda la riduzione delle emissioni viene chiesto che il Gruppo identifichi, oltre ai target relativi agli impatti ambientali diretti della propria attività, anche quelli connessi agli impatti delle attività che finanzia. Ambito di miglioramento riguarda la necessità che il Gruppo incrementi i finanziamenti e i prodotti per l'utilizzo di energie rinnovabili contribuendo allo sviluppo sostenibile del pianeta.

## 2. Introduzione

Il percorso di stakeholder engagement 2014 di Intesa Sanpaolo è stato sviluppato in un momento di particolare importanza per il Gruppo: il Piano d'Impresa comunicato ai mercati nel marzo 2014 ha portato importanti cambiamenti che hanno avuto implicazioni rilevanti su tutti gli stakeholder del Gruppo ed in particolare modo su clienti e collaboratori. Inoltre, il perdurare della crisi economico finanziaria, ha orientato le scelte del Gruppo, da un lato sostenendo i clienti famiglia e imprese che chiedono maggiore accesso al credito e, dall'altro, tutelando l'occupazione e favorendo lo sviluppo di nuove professionalità per essere in grado di rispondere alle nuove esigenze.

In questo contesto si è inserito un percorso di ascolto, progettato e realizzato dalla Banca, come ogni anno, secondo metodologie rispondenti alle linee guida e ai principi AA1000 di AccountAbility (per un approfondimento è disponibile il documento "Stakeholder Engagement in Intesa Sanpaolo. Approccio metodologico" [\[1\]](#)).

La decisione di attuare una sempre maggiore integrazione delle attività di engagement con quelle strategiche e operative poste in essere dalle diverse funzioni aziendali ha portato alla definizione di un percorso virtuoso grazie al quale i temi di sostenibilità hanno acquisito sempre maggior rilevanza.

### 3. Analisi di materialità

Il processo di stakeholder engagement di Intesa Sanpaolo ha nell'analisi di materialità un punto centrale. Gli stakeholder sono coinvolti su temi valutati come rilevanti, e la loro percezione sulle tematiche proposte alimenta la comprensione dei temi emergenti e significativi anche per le attività di business da parte del Gruppo. Su tali temi ciascuna Struttura del Gruppo definisce una serie di obiettivi di miglioramento che poi dovranno essere realizzati e monitorati e sui quali poi la Banca coinvolgerà nuovamente gli stakeholder per valutarne lo stato di avanzamento (come illustrato in figura 1).

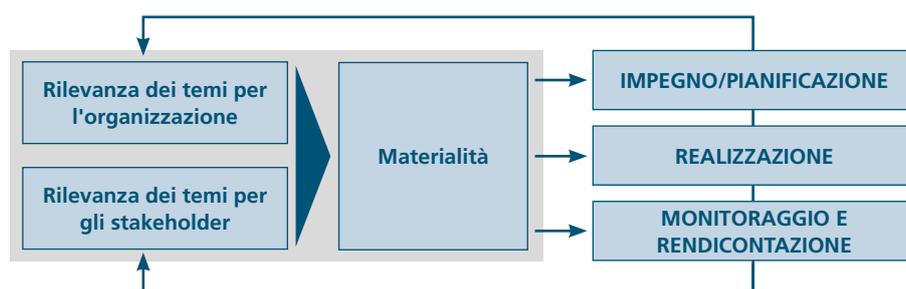


Figura 1

L'individuazione delle tematiche è stata condotta attraverso un processo strutturato secondo le linee guide del Global Reporting Initiative (GRI) nell'edizione G4: l'analisi di materialità ci ha consentito di individuare e portare a sintesi le nostre priorità e quelle dei nostri stakeholder. Intesa Sanpaolo ha fatto propria la definizione di materialità dello Standard di rendicontazione GRI: sono material gli aspetti che riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali significativi dell'organizzazione o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Il processo prevede tre fasi: l'identificazione dei temi, la loro prioritizzazione e la validazione come rappresentato in figura 2.



Figura 2

#### 3.1 IDENTIFICAZIONE DELLE TEMATICHE MATERIAL E DEGLI STAKEHOLDER

Nel 2014 abbiamo realizzato un processo di validazione della mappa degli stakeholder definita negli anni passati secondo i principi dell'AA1000SES. L'identificazione dei temi di sostenibilità economica, ambientale e sociale rilevanti per il settore finanziario e significativi per il business del Gruppo e per i nostri stakeholder è stata realizzata attraverso l'analisi di:

- aspetti e argomenti di sostenibilità individuati dallo standard di rendicontazione GRI;
- fonti documentali interne al Gruppo, fra cui – a titolo esemplificativo – le comunicazioni del vertice aziendale, i verbali di assemblea, le comunicazioni agli azionisti, 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 (GRI4, SASB), i questionari delle società di rating ESG, i Rapporti di Sostenibilità di altri Gruppi finanziari nazionali e internazionali;
- rassegna Stampa e documenti programmatici di Istituzioni pubbliche nazionali e di Organizzazioni multilaterali.

Le valutazioni di quanto emerso da queste fonti informative e dal percorso di stakeholder engagement, hanno tenuto in considerazione i principi del GRI di inclusività degli stakeholder e del contesto di sostenibilità.

Le tematiche identificate sono state sistematizzate all'interno di un albero organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo: tali tematiche sono state oggetto delle attività di ascolto e dialogo con i nostri stakeholder chiave.

### 3.2 PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

Per dare priorità alle tematiche individuate, abbiamo valutato, per ciascun tema, da un lato la rilevanza rispetto alle strategie aziendali e agli impegni definiti nel Piano d'impresa e, dall'altro, la sua rappresentatività di interessi ed aspettative da parte degli stakeholder (valutando quindi i principi di materialità e di inclusività degli stakeholder): questi due aspetti sono rappresentati dai due assi della matrice di materialità che viene presentata di seguito (figura 3).

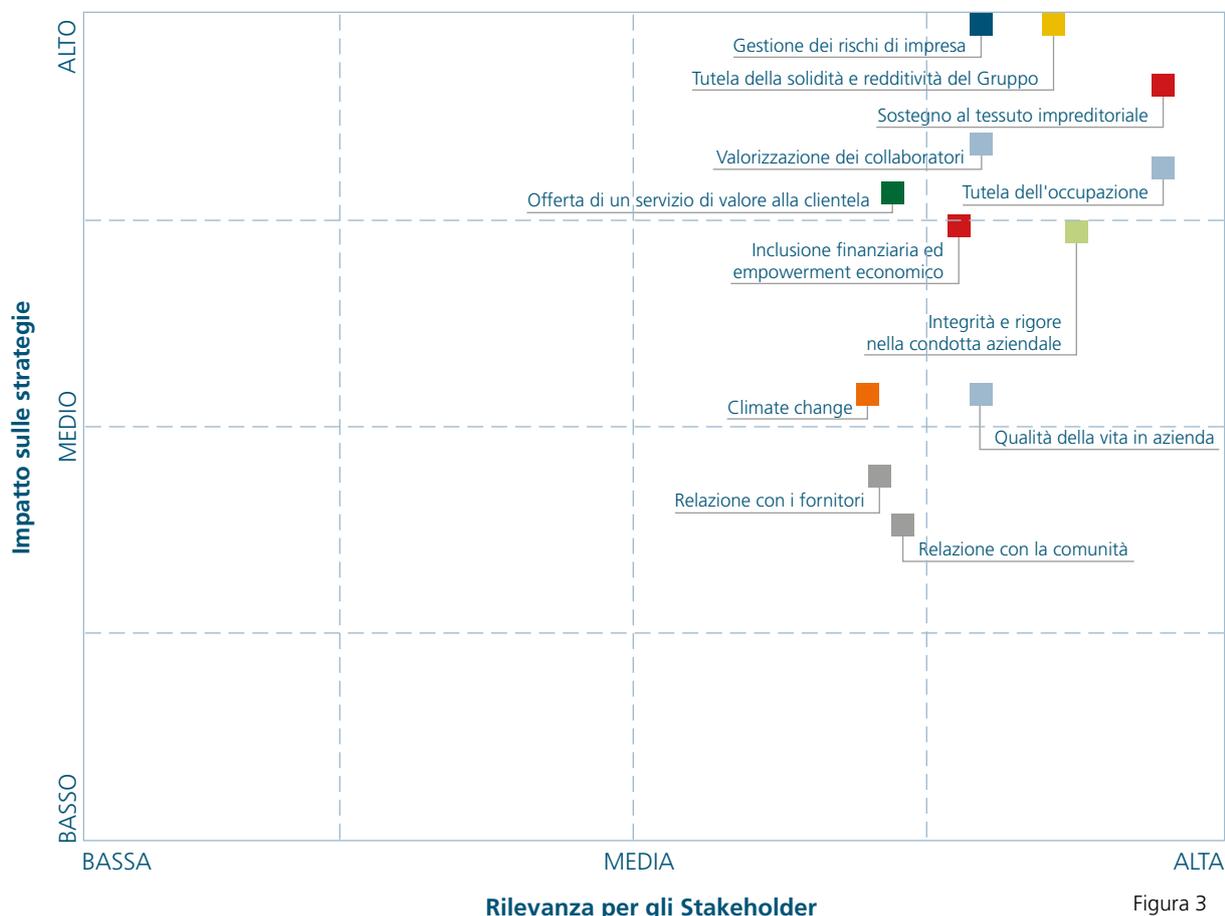


Figura 3

Di tutti i temi individuati, quelli inclusi nel quadrante a rilevanza alta su entrambi gli assi, sono quelli rilevati come prioritari per il 2014 per i quali il Rapporto di Sostenibilità rendiconta argomenti correlati di dettaglio, modalità di gestione, indicatori significativi e relazione dei temi con i progressi del Piano d'Impresa e sui quali si focalizza la presente pubblicazione. Tali argomenti sono inclusi nei seguenti sette macro-temi:

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

Per quanto riguarda la relazione con i fornitori e con la comunità, pur non rientrando tra i temi ad alta rilevanza per le strategie aziendali, Intesa Sanpaolo ne riconosce l'alta valenza sociale e ambientale e pertanto verranno comunque trattati nella presente pubblicazione. Nel Rapporto di Sostenibilità 2014 viene fornita rendicontazione sintetica.

Le principali differenze rispetto alla matrice di materialità del 2013, riguardano quei temi che hanno avuto forte rilevanza nel Piano d'Impresa 2014 – 2017: il sostegno al tessuto imprenditoriale diventa ancor più fattore strategico di successo per la Banca e una fondamentale leva per la crescita del Paese. Le innovazioni sia dal punto di vista del Modello di Servizio che dei nuovi business su cui la Banca focalizzerà i propri sforzi hanno reso cruciale il tema dell'offerta di valore alla clientela.

### 3.3 VALIDAZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

L'ultima fase è stata quella della validazione: 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.

L'applicazione dei principi GRI di completezza e inclusività degli stakeholder, ci ha consentito di valutare l'impatto di ciascun tema material all'interno e all'esterno della Banca per offrire agli stakeholder una rappresentazione completa delle nostre performance nel Rapporto di Sostenibilità 2014 (vedi la tabella "Perimetri d'impatto").

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

#### Perimetri d'impatto

ASPETTI "MATERIAL" IDENTIFICATI	All'interno della Banca	All'esterno della Banca
<b>TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ</b>	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
<b>GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA</b>	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
<b>INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE</b>	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
<b>SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE</b>	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Comunità
<b>OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA</b>	Business Unit, Servizi Operativi, Funzione Compliance, Dipartimento IT, Area Innovazione, Relazioni Esterne	Clienti, Comunità
<b>ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI</b>	Business Unit, Risk Management, Funzione Crediti, Area Innovazione, Funzione Compliance	Azionisti, Clienti, Ambiente, Comunità
<b>CLIMATE CHANGE</b>	Gruppo Intesa Sanpaolo	Ambiente, Clienti, Comunità

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

La valutazione della percezione degli stakeholder sulle tematiche material deve essere valutata rispetto alla performance dell'organizzazione nel più ampio contesto della sostenibilità ovvero come l'organizzazione contribuisce al miglioramento o al deterioramento delle condizioni sociali, economiche e ambientali in un contesto locale, regionale o globale.

Per chiarire questi concetti, abbiamo costruito una figura concentrica che riporta i sette temi risultati più rilevanti (come da matrice di materialità), i rischi e le opportunità legate a ciascuno di questi temi e gli impatti nel lungo periodo intesi come outcome cioè come risultati che il Gruppo può conseguire nel lungo periodo in termini di impatto positivo per il Paese, per l'ambiente e per la società in generale (vedi figura 4).

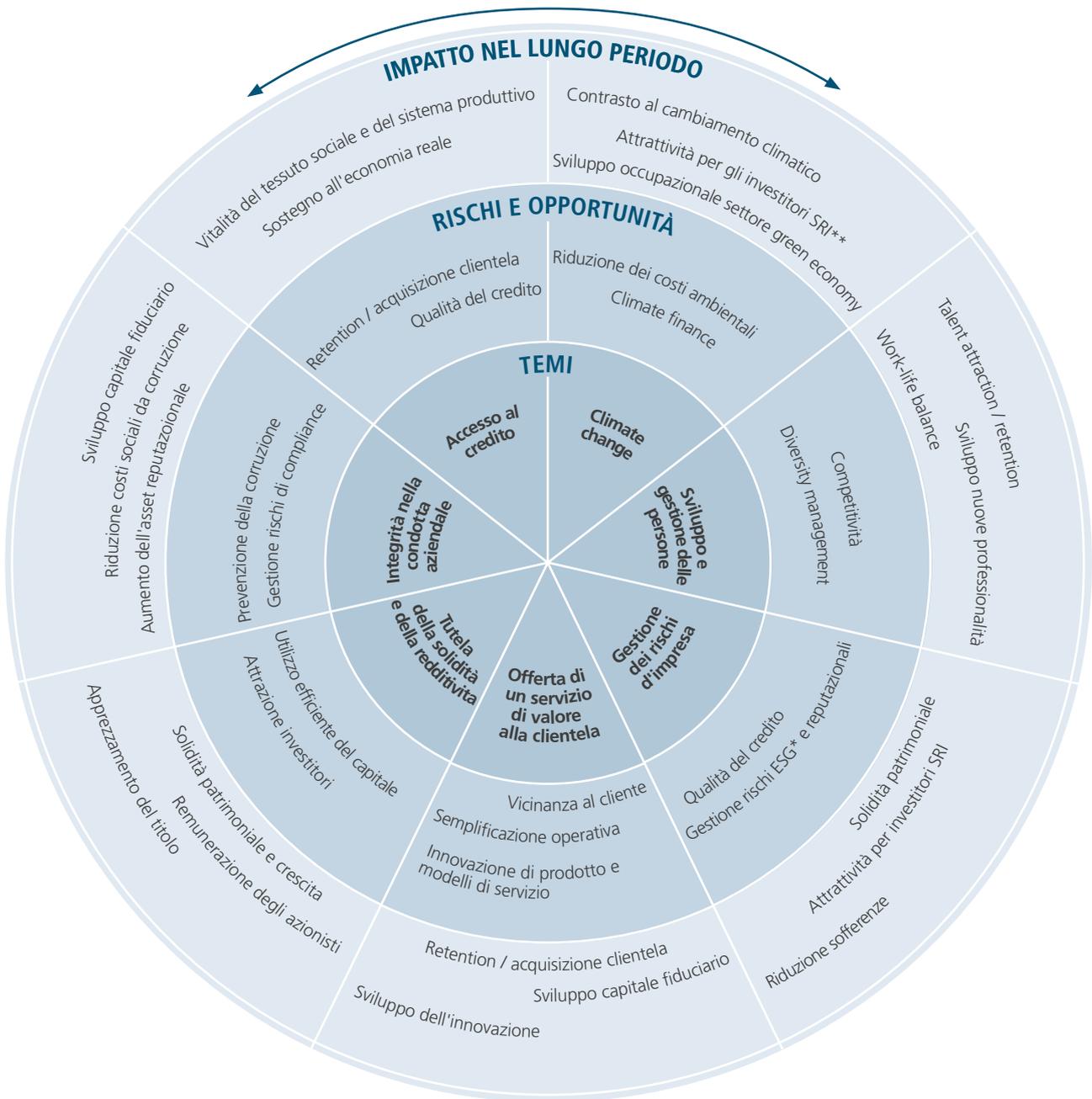


Figura 4

\* 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.

## 4. Stakeholder engagement

Per identificare ambiti di interesse e le aspettative degli stakeholder, l'Ufficio CSR 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 Impresa.

Di seguito sono presentate le istanze degli stakeholder, una sintesi di quanto dichiarato negli impegni al 2014 nella pubblicazione "Stakeholder Engagement e Obiettivi di miglioramento 2013" e di quanto realizzato ed infine un quadro degli obiettivi di miglioramento per il 2015.

### 4.1 LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

La mappa degli stakeholder rappresenta l'universo relazionale della Banca: sulla base delle innovazioni introdotte con il Piano d'Impresa e con il nuovo Modello di Servizio nel 2014 la mappa è stata rivista per meglio rappresentare la nuova realtà del Gruppo (vedi figura 5).



Figura 5

## 4.2 DEFINIZIONE DEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le iniziative di coinvolgimento per il 2014 sono state definite in stretta collaborazione con le Strutture che istituzionalmente gestiscono la relazione secondo il seguente processo (vedi figura 6):

- **Fase 1** - Analisi e valutazione: analisi delle attività di engagement realizzate nell'ultimo triennio e valutazione dei risultati ottenuti; analisi del Piano d'Impresa 2014 – 2017 per comprendere gli elementi chiave di sviluppo futuro; analisi del livello di consolidamento e presidio delle diverse Strutture sulle tematiche di sostenibilità.
- **Fase 2** - Pianificazione: analisi preliminari volte all'individuazione delle tematiche oggetto del coinvolgimento; pianificazione delle attività di coinvolgimento interno per rendere coerenti le attività di engagement da realizzare con i piani di sviluppo di ciascuna Struttura.
- **Fase 3** - Coinvolgimento interno: condivisione delle analisi svolte con le Direzioni interessate; pianificazione e progettazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder, in collaborazione con le Direzioni e i referenti CSR.
- **Fase 4** - Realizzazione Engagement: realizzazione delle attività di coinvolgimento pianificate per l'anno 2014, con modalità definite nelle fasi 2 e 3.
- **Fase 5** - Rendicontazione e condivisione: rendicontazione dei risultati emersi dalle attività di coinvolgimento con report di dettaglio; condivisione dei risultati con le Direzioni e i referenti dei risultati del coinvolgimento; redazione di un report complessivo di sintesi delle attività di coinvolgimento realizzate e dei relativi esiti.



Figura 6

## 4.3 INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO REALIZZATE

Il 2014 è stato un anno di importante cambiamento per il Gruppo che ha avviato molte indagini per conoscere i bisogni e le aspettative degli stakeholder anche in relazione ai piani di sviluppo del Piano d'Impresa. Nella tabella che segue sono riportate tutte le iniziative realizzate dall'Ufficio CSR in collaborazione con le altre Strutture o dalle singole Strutture: tutti i report delle attività riportate in tabella sono stati analizzati per redigere la sintesi delle istanze emerse presente in questo documento.

Stakeholders	Modalità di ascolto	Tematiche trattate
<b>COLLABORATORI</b>		
Collaboratori di rete delle aree regionali pilota di "Insieme per la crescita" Organizzazioni Sindacali Coordinatori di mercato Dipendenti e Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 Focus Group con le persone di filiale e 1 Focus Group con i Direttori di filiale</li> <li>▪ 1 Focus Group</li> <li>▪ 4 interviste face to face</li> <li>▪ Indagine di clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizzazione dei collaboratori (formazione, sistemi incentivanti, diversity)</li> <li>▪ Qualità della vita in azienda (welfare, work-life balance, salute e sicurezza)</li> <li>▪ Evoluzione del Modello di Servizio</li> <li>▪ Livello di soddisfazione dei collaboratori</li> <li>▪ Percezione del proprio ruolo nella Banca</li> <li>▪ Rapporto capo-collaboratore</li> </ul>

Stakeholders	Modalità di ascolto	Tematiche trattate
<b>CLIENTI</b>		
Associazioni di categoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste telefoniche alle principali Associazioni di Categoria Italiane<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della capacità competitiva delle imprese</li> <li>Agevolazione delle imprese nell'accesso ai canali di finanziamento</li> <li>Sostegno a progetti imprenditoriali strategici</li> <li>Sostegno alla green economy</li> </ul>
Clienti Famiglia, Personal e Senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 workshop, 10 focus group, 1500 interviste CATI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspettative e percezioni rispetto ai nuovi business da sviluppare nelle filiali di Banca Estesa</li> </ul>
Clienti Famiglia	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 focus group</li> <li>24 interviste etnografiche</li> <li>120 homework esperenziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bisogni ed aspettative delle famiglie nella relazione con la Banca</li> <li>Sviluppo di nuovi prodotti e servizi</li> </ul>
Nuovi imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagine desk e indagine CATI su 1400 imprese giovani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspettative di imprenditori giovani e/o ad alto tasso tecnologico sui servizi di supporto bancari ed extra-bancari specifici rispetto alle loro esigenze</li> </ul>
Clienti Impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 focus group</li> <li>2100 interviste CATI</li> <li>210 interviste CAWI</li> <li>21 interviste face to face</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto della Banca in particolare sui temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione delle imprese</li> </ul>
<b>AZIONISTI</b>		
Associazioni di Piccoli Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste telefoniche ad A.D.B.I., E.d.I.V.A., Associazione Azione Intesa Sanpaolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tematiche sociali ed ambientali trasversali relative a tutti gli stakeholder</li> </ul>
Investitori SRI e Società di rating	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviste telefoniche a OEKOM, Sustainalytics, la Banque Postale e J. Safra Sarasin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologie di analisi delle società di rating e investitori SRI</li> <li>Punti di forza e ambiti di miglioramento per il Gruppo Intesa Sanpaolo</li> </ul>
<b>FORNITORI</b>		
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionario online inviato ad un campione di 300 fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità della relazione con i fornitori</li> <li>Valorizzazione degli elementi di sostenibilità nella catena di fornitura</li> </ul>
<b>COMUNITÀ E AMBIENTE</b>		
Associazioni della società civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervista a Banktrack</li> <li>Intervista Fondazione Housing Sociale</li> <li>Intervista Caritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischi sociali ed ambientali nelle scelte di finanziamento</li> <li>Spunti di miglioramento per il Gruppo Intesa Sanpaolo</li> <li>Domanda sociale legata alla casa</li> <li>Ambiti di sviluppo e possibile ruolo della Banca nel soddisfare la domanda di housing sociale</li> <li>Esclusione sociale e bisogni delle persone in situazioni di difficoltà</li> <li>Ambiti di sviluppo e possibile ruolo della Banca nel supportare le persone in situazioni di difficoltà</li> </ul>
<b>MULTI-STAKEHOLDERS</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.023 interviste on line (CAWI) ad un campione della popolazione italiana</li> <li>Focus Group con i clienti Imprese, Terzo Settore e Start up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiti prioritari di intervento per il settore bancario</li> <li>Definizione del valore creato dalle Banche</li> </ul>

1. Confindustria, RetImpresa Confindustria, Ance, Federturismo, Confcommercio, Confagricoltura.

Altre fonti analizzate per l'individuazione delle istanze degli stakeholder sono state l'analisi dei quotidiani (rassegna stampa di Intesa Sanpaolo) sui principali temi di sostenibilità per il Gruppo e i reclami relativi ai principi del Codice Etico.

## 4.4 QUALITÀ TECNICA DELLE INIZIATIVE REALIZZATE

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

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

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

Come mostra la tabella, le iniziative di coinvolgimento realizzate nel corso del 2014 hanno tutte una qualità medio-alta: in una scala da 1 a 5 hanno ottenuto tutte un punteggio superiore a 3 e quindi soddisfacente.

Iniziativa	Interattività	Ciclicità	Rappresentatività del campione	Rilevanza delle tematiche trattate	Indice qualità iniziativa
Focus group con i collaboratori e OOSS	5	5	4	5	4,8
Indagine di clima a Dirigenti e collaboratori	2	5	5	5	4,4
Interviste alle Associazioni di categoria	5	2	5	5	4,1
Indagini clienti famiglia, private e senior	4	3	4	4	3,7
Indagini clienti impresa	4	3	4	4	3,7
Interviste ad Associazioni di azionisti e investitori SRI	5	4	5	5	4,7
Questionario ad un campione di fornitori	2	3	4	5	3,6
Interviste ad Associazioni della società civile	5	3	4	3	3,6
Indagine multistakeholder	3	2	4	4	3,2

## 5. Risultati emersi dal coinvolgimento e gli obiettivi di miglioramento

Di seguito riportiamo i principali spunti, organizzati per tematiche, emersi dalle iniziative di ascolto e dialogo con gli stakeholder del Gruppo.

### 5.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E IL PIANO D'IMPRESA

#### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Nell'ambito del Progetto di ricerca "Creazione del valore condiviso – Quantificazione dell'impatto sociale e ambientale dell'attività bancaria" realizzato da ABI in collaborazione con le Banche aderenti, è stato intervistato un campione rappresentativo di italiani per comprendere, nella percezione degli intervistati, quali siano gli ambiti prioritari di intervento per una Banca (vedi grafico 1).

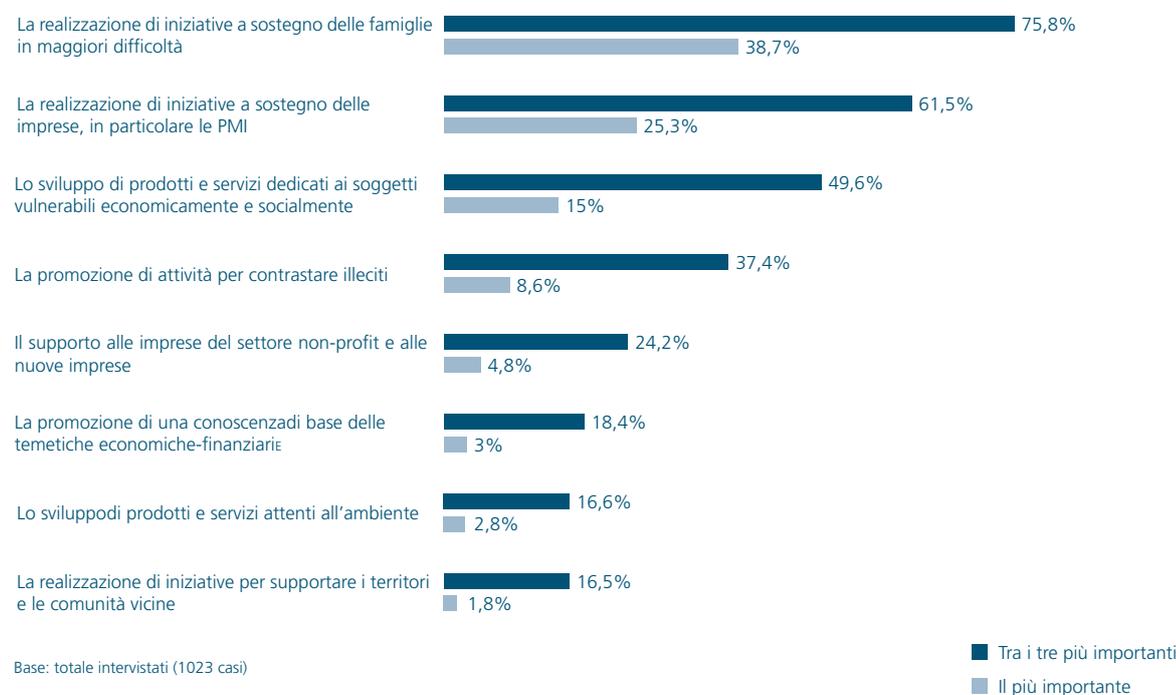


Grafico 1

Nel percepito degli italiani, vista l'attuale contingenza socio-economica, la fondamentale priorità che deve essere affrontata dalle Banche è la realizzazione di **iniziative a sostegno delle famiglie in difficoltà**. La seconda priorità è la realizzazione di **iniziative a supporto delle PMI**, a testimonianza di attese inerenti un vasto ruolo sociale delle Banche, che tocca due ambiti centrali per gli italiani: quello familiare e quello del tessuto imprenditoriale. A ulteriore conferma di tali forti aspettative sociali, la terza priorità d'intervento è quella di **supporto a soggetti vulnerabili economicamente e socialmente**.

In questo contesto il Piano d'Impresa si pone obiettivi in linea con le aspettative degli italiani e ha identificato tra le priorità d'intervento proprio quegli ambiti risultati più urgenti dall'ascolto con gli stakeholder.

Sia gli analisti di sostenibilità che le Associazioni di piccoli azionisti hanno sottolineato l'impegno del Gruppo nella **tutela dell'occupazione nelle fasi di ristrutturazione** nonostante le oggettive difficoltà di contesto. Si evince dunque la soddisfazione per il Piano d'Impresa che presenta la chiara intenzione di tutelare i lavoratori e ricollocare le risorse in altri ambiti di attività dopo il completamento di un percorso di formazione; la gestione del capitale umano è quindi un elemento valutato positivamente in relazione ai cambiamenti in atto.

La realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa porterà grandi cambiamenti nella vita professionale di tutti i collaboratori del Gruppo. L'indagine di clima ha voluto **indagare la percezione dei collaboratori rispetto agli scenari immaginati per il proprio lavoro grazie al Piano d'Impresa**. Emerge che il 32% si aspetta una trasformazione, sia in termini di organizzazione del lavoro che di modalità di lavoro con i colleghi e il 27% immagina di ricevere nuovi stimoli, in termini di opportunità professionali, anche rispetto ai nuovi mestieri. Nel 18% dei casi i collaboratori temono ricadute in termini di turnover, mentre il 15% delle persone valuta che lavorare per segmenti di business permetterà alla Banca dei Territori di rispondere meglio alle esigenze della clientela.

Dai focus group realizzati con le persone della Rete emerge che i collaboratori, soprattutto nei ruoli di Direttori di Filiale e Coordinatore di Mercato, sono consapevoli del fatto che **un cambiamento nel modo di fare Banca si è reso necessario** e bisogna anticipare le risposte alle tendenze in atto per poter essere competitivi sul mercato (anche attraverso l'offerta di nuovi servizi non bancari). Anche in questo caso, viene quindi molto apprezzato lo sforzo della Banca che **ha scelto di salvaguardare i posti di lavoro creando nuove professionalità** anche se dovrebbe essere altresì incentivata l'assunzione di giovani. Le sfide più importanti per il futuro sono legate all'incremento della cooperazione di filiali tra segmenti diversi e alla capacità di accompagnare il cliente verso il cambiamento valorizzando i benefici e i vantaggi del nuovo Modello attraverso una maggior specializzazione e conoscenza dei bisogni del cliente e una multicanalità che sia davvero integrata.

## 5.2 TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Tra gli intervistati il tema della tutela della solidità e redditività è stato più volte citato come elemento alla base dell'operare, in particolar modo **esiste una forte consapevolezza, ad esempio tra i coordinatori di mercato del Gruppo, gli investitori SRI e le associazioni di piccoli azionisti, che il Gruppo è solido ed in grado di affrontare le sfide del futuro**. I collaboratori hanno espresso soddisfazione riguardo al Piano d'Impresa vista la chiara intenzione di tutelare l'occupazione e realizzare processi di ricollocazione delle persone a seguito dei cambiamenti organizzativi dopo il completamento di percorsi di formazione.

### CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO: IL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Questi sono alcuni degli obiettivi del Piano d'Impresa e il relativo stato di avanzamento nel 2014:

Impegni assunti	Risultati nel 2014	Obiettivi al 2017	Note
Utile netto nel 2017 (mld)	1,25*	4.5 in 2017	Nel corso del 2014 i risultati sono estremamente positivi
Crescita dei Ricavi	+4% vs. 2013	+4% (media 2013-2017)	Nel corso del 2014 i risultati sono estremamente positivi
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	4.500**	Circa il 60% delle risorse in eccesso è stata riassorbita su iniziative prioritarie nel corso del primo anno di Piano.

\* Risultato netto includendo € 443 mln di impatto non ricorrente per l'aumento della tassazione sul beneficio derivante dalla partecipazione in Banca d'Italia.

\*\* Valore cumulato 2014-2017.

### CHE OBIETTIVI CI PONIAMO

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

## 5.3 LA GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Gli stakeholder intervistati hanno ribadito **l'importanza dell'inclusione dei criteri sociali ed ambientali nella valutazione del merito creditizio**. OEKOM e Sustainalytics (società di analisti di sostenibilità) valutano positivamente l'adesione del Gruppo agli Equator Principles mentre BankTrack (network internazionale di ONG che monitora gli investimenti delle banche del settore privato e il loro effetto sulle persone e sull'ambiente) auspicherebbe l'applicazione di principi maggiormente stringenti nella scelta dei finanziamenti. Gli investitori auspicano **che vengano definite dalla Banca delle policy di finanziamento che dettino gli elementi critici da considerare nelle scelte di finanziamento per alcuni settori considerati ad alto impatto sociale ed ambientale** (ad esempio il settore del nucleare, del carbone, oil & gas, ecc). In particolare Sustainalytics rileva che la policy relativa al coinvolgimento della Banca nel settore delle armi potrebbe essere rafforzata in alcuni aspetti. Dal punto di vista di Sustainalytics e OEKOM, un progetto a forte rischio sociale ed ambientale in cui è coinvolto il Gruppo è quello di PNG LNG in Papua Nuova Guinea in cui la costruzione di un gasdotto ha visto il mancato rispetto dei diritti delle persone locali e che espone la Banca anche ad un rischio reputazionale elevato.

### CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

#### Gestione dei Rischi sociali e ambientali nei finanziamenti

Tra gli obiettivi di miglioramento dichiarati nel 2014 il Gruppo si è impegnato nell'implementazione **di criteri di valutazione più stringenti e modalità operative più efficaci per la gestione dei rischi ambientali connessi all'erogazione di finanziamenti** attraverso l'elaborazione di un questionario che migliori la conoscenza del cliente sui temi ambientali e rilevi i possibili rischi. Nel corso del 2014, è stato promosso un tavolo di lavoro al quale hanno partecipato tutte le strutture della banca interessate, che ha predisposto un questionario analitico con lo scopo di verificare i potenziali rischi ambientali connessi all'attività dei nostri clienti. Attualmente è in corso un progetto pilota che ne testerà la validità su un campione di imprese significative. Nel 2014 sono anche state emanate le nuove Linee Guida interne per l'implementazione degli Equator Principles nella nuova versione che amplia il perimetro di applicazione dal solo project finance ai finanziamenti corporate finalizzati a progetti.

#### Gestione dei rischi per la Salute e sicurezza

Il monitoraggio costante di oltre 1.000 unità organizzative avvenuto con approfonditi sopralluoghi ha permesso di aggiornare costantemente il **"Documento di Valutazione dei Rischi"** a disposizione di tutto il personale. È stato perfezionato il processo di gestione dei rischi presenti all'interno delle sedi del Gruppo ottenendo una riduzione di più del 78% dei fattori di rischio di maggiore magnitudo, rispetto al 2013. Inoltre, è stata aggiornata la valutazione preliminare del rischio da stress lavoro correlato, considerando nuovi gruppi omogenei derivanti dall'analisi delle filiali operanti con orario esteso. L'analisi degli indicatori non ha evidenziato una presenza significativa di stress correlato al lavoro.

È proseguito l'impegno per la tutela e la salvaguardia dei collaboratori e dei clienti attraverso la prevenzione del **rischio rapina** nelle filiali e la gestione dei collaboratori in situazioni di emergenza tramite: formazione, potenziamento delle misure tecnologiche di sicurezza, consolidamento dei servizi di sicurezza. Nel 2014 vi sono stati significativi risultati sia sotto l'aspetto della diminuzione del numero delle rapine sia, soprattutto, nella più efficace protezione offerta alle persone presenti in Filiale: dal 2007, anno in cui si sono registrate 451 rapine sulle filiali del gruppo, il numero di rapine è sceso drasticamente a 60 nel 2014 (-43% rispetto al 2013).

#### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti

Indicatori	Stato di avanzamento 2014
Valore complessivo dei finanziamenti accordati per progetti sottoposti a screening degli Equator Principles e percentuale sul totale dei finanziamenti in project finance	830 milioni di euro pari al 7,7%
N° di progetti sottoposti a screening Equator Principles	19
Numero di specialisti formati sugli Equator Principles e ore di formazione erogate	30 specialisti 450 ore di formazione erogate
Estensione del perimetro di applicazione degli Equator Principles ai finanziamenti corporate finalizzati a progetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emanate le Linee Guida per l'implementazione degli Equator Principles secondo il nuovo perimetro</li> </ul>
Investimenti per il Sistema di Gestione della Sicurezza e numero infortuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infortuni 775 (812 nel 2013 in Italia)</li> <li>▪ Investimenti in formazione su Salute e Sicurezza per € 689.000</li> </ul>

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Analisi dei settori merceologici

Intesa Sanpaolo avvierà un processo per lo sviluppo di un'analisi dei settori merceologici in cui è suddiviso il portafoglio finanziamenti della Banca per attribuire una valutazione di rischio ambientale – basso, medio o alto – a seconda dei potenziali impatti negativi sull'ambiente. Questa classificazione permetterà di effettuare una prima valutazione delle imprese appartenenti a ciascun settore e di attivare un idoneo processo di analisi del rischio. Sarà inoltre attivato un tavolo di lavoro, al quale la funzione Risk Management sarà chiamata a collaborare insieme alle altre funzioni interessate, per predisporre le policy di settore rilevanti.

### Modelli di rating (vedi anche capitolo Sostegno al Tessuto Imprenditoriale)

Avvio di un progetto con Confindustria Piccola Industria per la valorizzazione, all'interno dei modelli di rating, di informazioni di natura qualitativa come i fattori di successo delle PMI (settore, certificazioni, brevetti, marchi, ecc.), il loro posizionamento competitivo (performance, trend vendite, ecc.), gli aspetti legati alla presenza di rischi, alle politiche di investimento adottate ed alle previsioni, nonché l'appartenenza a reti e filiere.

### Gestione dei rischi per la Salute e sicurezza

Il Servizio Prevenzione e Protezione collaborerà con la Direzione e Immobili e le altre strutture del Gruppo, **nella progettazione del nuovo layout di filiale, per garantire il rispetto della normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro per non introdurre nuovi rischi per i lavoratori. Inoltre, relativamente alla postazione di accoglienza nelle filiali, nel 2015 verrà attivato un piano di sostituzione di tutte le postazione ancora prive delle ultime migliorie a fini ergonomici.**

Proseguirà il programma di sostegno per le filiali che hanno subito **una rapina o un tentativo di rapina**: in particolare verrà introdotta una analisi puntuale, non solo sulle filiali oggetto degli eventi criminosi, ma anche sulle singole persone interessate da questi eventi, al fine di **programmare interventi di sostegno dedicati anche a singoli colleghi pluri-rapinati.**

## 5.4 INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Dall'indagine ABI già citata, è emerso che la priorità delle Banche, dopo il sostegno alle famiglia ed imprese, dovrebbe essere la promozione di attività per contrastare gli illeciti. Importante è anche la collaborazione delle Banche per il contrasto all'elusione fiscale dei clienti, anche rispetto alle normative relative ai Paradisi Fiscali. Dal coinvolgimento dei collaboratori emerge la richiesta di formazione d'aula e non solo a distanza per tematiche rilevanti quali quelle dell'anti-riciclaggio.

### CHE COSA AVEVAMO DETTO E COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

Per quanto riguarda i temi legati all'anticorruzione, è stato rafforzato ulteriormente il presidio anti-corruzione, allineando la normativa aziendale ai principi di controllo e comportamento previsti dal Modello 231, resi ancor più stringenti a seguito di quanto previsto dalla legge nazionale (l.190/2012).

Il Gruppo si è impegnato per il rafforzamento dell'impegno per il contrasto alle attività nei paradisi fiscali: in particolare nella definizione di un programma strutturato per l'individuazione sistematica di tali giurisdizioni (in primis sotto il profilo fiscale e di antiriciclaggio), con la declinazione delle linee di condotta da adottare da parte del Gruppo. Nel 2014 sono state messe in campo iniziative 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 di riciclaggio e rischio fiscale connessi 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, inoltre, nuove regole di gestione e monitoraggio dei rischi fiscali connessi alle operazioni della clientela.

### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatori	Stato di avanzamento 2014
Formazione specialistica per prevenire la corruzione e il riciclaggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. collaboratori formati 53.504 (Italia 43.495; estero 10.009)</li> <li>▪ % collaboratori formati 60,2 (Italia 67,2; estero 41,4)</li> </ul>

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

Nel mese di dicembre 2014 è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il nuovo reato di "autoriciclaggio". A seguito di ciò, nel corso del 2015 sarà valutata la necessità di adeguamento del Modello 231/01, individuando gli eventuali processi "a rischio" e prevedendo, nel caso, specifici principi di controllo e di comportamento validi per tutti i dipendenti.

Relativamente al tema fiscale, ci poniamo i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'impegno per il contrasto alle attività nei paradisi fiscali;
- fissare nuove regole di gestione e monitoraggio dei rischi fiscali connessi alle operazioni della clientela.

## 5.5 SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Dall'indagine di clima risulta che il **67% della popolazione aziendale in Italia (e l'80% dei dirigenti) è soddisfatta di lavorare in Intesa Sanpaolo**, con un incremento notevole – per quanto riguarda i non dirigenti – rispetto agli anni passati; il rapporto con i colleghi è l'ambito di maggior soddisfazione ed in particolare alla domanda quanto spirito di collaborazione c'è nei diversi ambiti, le risposte hanno evidenziato un livello di soddisfazione crescente all'interno di Intesa Sanpaolo nel suo complesso sino al proprio gruppo di lavoro.

Nel corso dei focus group è emerso che l'evoluzione del modello di servizio è percepita come necessaria per mantenere competitività nel futuro: tale modello consentirà ai coordinatori di mercato di mantenere lo stesso ruolo guida verso il raggiungimento dei risultati con una maggior disponibilità di tempo e una miglior qualità della relazione perché si seguiranno meno filiali. In questo ambito, **le sfide percepite come più importanti sono legate alla necessità di aumentare la cooperazione delle filiali di segmenti diversi e la necessità di accompagnare il cliente verso il cambiamento valorizzando i benefici e i vantaggi del nuovo Modello.**

**Il tema emerso come più rilevante in tutte le indagini condotte è quello del merito**, sia per quanto riguarda i percorsi di sviluppo professionale, che i sistemi di valutazione e incentivazione che sono attesi meritocratici e trasparenti. Gli aspetti più critici, emersi sia dal confronto con i Direttori che con le persone della Rete, sono legati alla richiesta di chiarezza e trasparenza sugli obiettivi assegnati e degli incentivi correlati al maggior impegno richiesto (in termini di orari, di spinta commerciale, ecc.).

**Sul tema degli incentivi**, i colleghi della rete suggeriscono che il sistema di valutazione tenga in considerazione, più che la vendita di alcuni prodotti, **i comportamenti attesi nella relazione con la clientela** (compresi quelli "irrinunciabili" del programma "Insieme per la Crescita"). È stata inoltre valutata positivamente la possibilità di strutturare **sistemi di total reward** che prevedono forme diversificate di incentivazione tra le quali la soddisfazione di interessi dei collaboratori in ambito culturale, sportivo ecc. Infine, le società di rating SRI, ritengono che, per essere riconosciuta come banca ai vertici delle classifiche di sostenibilità, **Intesa Sanpaolo dovrebbe integrare criteri ESG (Environmental Social and Governance) nelle valutazioni delle performance del top management.**

Per quanto riguarda **l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Intesa Sanpaolo** ai collaboratori con facoltà di partecipare anche a piani di investimento (LECOIP: Leveraged Employee Co-Investment Plan), i collaboratori hanno mostrato apprezzamento anche se la comunicazione sul funzionamento del Piano d'Investimento non è stata del tutto chiara. La Banque Postale apprezza l'iniziativa e sottolinea l'importanza di allineare l'interesse dei dipendenti a quello degli azionisti. L'Associazione Azione Intesa Sanpaolo valuta positivamente sia il maggiore coinvolgimento dei dipendenti nella compagine proprietaria del Gruppo, sia l'offerta di un investimento al riparo da eventuali perdite del titolo anche se Lecoip non consente ai dipendenti di esercitare i propri diritti azionari e ciò fa prevalere la logica di strumento di finanziamento a basso costo (essendo in parte sostitutivo di incentivi di altra natura) più che di strumento di coinvolgimento dei collaboratori.

Per quanto riguarda i **percorsi di carriera**, le dinamiche sono molto cambiate rispetto agli anni passati in cui l'avanzamento era automatico ma non rispecchiava effettivi meriti: il nuovo Modello di Servizio apre nuove opportunità basate su criteri meritocratici. ON AIR – la piattaforma per la gestione e lo sviluppo professionale – è un progetto che ha ricevuto grandi apprezzamenti anche se alla data di rilevazione (ottobre 2014) non sono stati percepiti sviluppi rilevanti.

**"Diversity Management"** non è ancora una locuzione evocativa per i partecipanti ai focus group e la percezione sul tema è differenziata rispetto alle varie declinazioni (diversità di genere, di età ecc.). Secondo la maggior parte dei partecipanti c'è stata un'inversione di rotta: la Banca si sta dimostrando sempre più sensibile al tema e **cominciano ad essere evidenti i primi risultati in questo senso (donne in posizioni di responsabilità e**

**valorizzazione delle competenze delle donne al pari di quelle degli uomini).** Emerge la percezione che la Banca si sia sempre dimostrata inclusiva per quanto riguarda le persone disabili; il layout di filiale ne testimonia l'attenzione. Secondo alcuni l'atteggiamento dei colleghi e la predisposizione del singolo sono fondamentali per creare un ambiente davvero inclusivo. Per quanto riguarda il tema dell'age diversity, **la richiesta dei collaboratori è quella che la Banca individui in maniera più coerente i ruoli per i senior** che talvolta vengono incaricati di attività che non ne valorizzano l'esperienza oppure vengono collocati in ruoli che non sanno ricoprire al meglio, ad esempio in cassa. Una criticità emersa è rappresentata dai differenziali retributivi tra i senior dovuti agli scatti di anzianità che non sempre corrispondono a ruoli di maggior responsabilità. In questo ambito OEKOM rileva che non sono definite chiaramente le responsabilità e **non sono presenti obiettivi di miglioramento relativi all'inclusione delle diversità.**

L'impegno del Gruppo sul **tema della formazione** è percepito positivamente. Unico aspetto critico rimane quello della formazione on line per il collaboratori che lavorano a contatto con la clientela e che hanno minori disponibilità di tempo per accedervi. Per quanto riguarda **il coaching, l'affiancamento e la condivisione delle attività in filiale**, il progetto "Insieme per la crescita" ha creato nuove opportunità formative. In particolare il progetto, dal punto di vista dei Direttori di filiale, ha consentito di strutturare momenti di coinvolgimento ritenuti di grande aiuto nello svolgimento delle attività di filiale.

## CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Tutela dell'occupazione

Il Piano d'Impresa ha individuato nella valorizzazione e motivazione delle persone del Gruppo una leva fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Con un'ottica di tutela dell'occupazione, è stata prevista al 2017 **la riqualificazione della capacità produttiva in eccesso, circa 4.500 persone**, riassorbibili su nuove iniziative in grado di generare valore. In questa direzione **è stata lanciata l'iniziativa di "Banca 5"**, iniziativa al servizio della crescita che ha visto la costituzione di una filiera commerciale dedicata allo sviluppo di circa 5 milioni di clienti, con un'occupabilità di circa 3.000 persone provenienti da altre strutture. Nel 2014 già 2.600 persone sono state riassorbite su iniziative prioritarie.

### Valorizzazione dei collaboratori:

- Per quanto riguarda i sistemi di valutazione, nel 2014 ci eravamo posti l'obiettivo di far evolvere **il sistema di valutazione "Performer"** perché fosse ispirato a principi di tangibilità, coerenza e innovazione. La sua evoluzione, Performer 2.0, realizzata nel 2014 e presentata alle Organizzazioni Sindacali, si basa su indicatori di valutazione e su una matrice di correlazione tra performance (giudizio sintetico finale) e stili di leadership dedicata al capo, con l'obiettivo di supportarne l'azione manageriale.
- **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. Nel corso del 2014 – in risposta all'evoluzione del contesto e all'insorgere di nuovi mestieri e grazie alla mappatura di expertise, skills, motivazioni e attitudini resa disponibile in On Air dalle persone autocandidate – è stato attivato un nuovo 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 corso del 2014 le attività di assessment OnAir hanno coinvolto più di 2.400 persone con l'avvio di 574 piani di sviluppo.
- Con il progetto "Feedback 180", avviato nella Divisione Banca dei Territori ci si è posti l'obiettivo di **rafforzare gli stili di leadership dei capi** affinché siano più coerenti ed efficaci rispetto alle sfide di business. Sono state ridefinite le leve di gestione e motivazione dei collaboratori improntate ad una maggiore flessibilità, all'innovazione e all'ingaggio e supporto alla crescita di tutti i membri del team.
- Sono stati **progettati percorsi di accelerazione professionale**, tesi a valorizzare e sviluppare le competenze tecniche interne e sostenere al contempo la mobilità interna in risposta alle mutevoli esigenze del mercato e dell'organizzazione (es. percorsi di inserimento accelerato su posizioni di Risk Management e Controllo).

### Sistema incentivante e remunerazioni

- È stata effettuata l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Intesa Sanpaolo ai collaboratori con facoltà di partecipare anche a piani di investimento (LECOIP: Leveraged Employee Co-Investment Plan), che consentono al termine del Piano di ottenere un capitale maggiore dell'investimento iniziale indipendentemente dall'eventuale andamento negativo del titolo e l'opportunità di un guadagno ulteriore in caso di andamento positivo. L'assegnazione di azioni intende valorizzare anticipatamente il maggior impegno richiesto alle persone nel raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa.

- È stato realizzato nel 2014 il **nuovo sistema incentivante della Divisione Banca dei Territori**. Il piano incentivi si basa su sette criteri: redditività, qualità del credito, acquisizione di nuova clientela, crescita sostenibile dei volumi, qualità del servizio, corresponsabilità tra territori, multicanalità integrata.

### Diversity management

- Sottoscrizione con le Organizzazioni Sindacali del **Protocollo quadro sull'inclusione e le pari opportunità** volto non solo all'eliminazione di discriminazioni ma anche alla promozione di misure per la valorizzazione delle diversità. In questo ambito sono state emanate le "Regole in materia di diversità per orientamento e identità sessuale" con le quali Intesa Sanpaolo si impegna attraverso le Funzioni competenti ad adottare modalità di gestione delle persone sempre più improntate a comportamenti equi, garantendo pari opportunità durante tutte le fasi della vita lavorativa e nelle iniziative e servizi extra-lavorativi messi a disposizione dalla Banca e a definire regole operative per estendere alle unioni tra persone dello stesso genere i benefici previsti dalla normativa aziendale quali, a titolo d'esempio, la concessione di un congedo straordinario retribuito in occasione del matrimonio contratto all'estero da soggetti conviventi.
- È continuata l'attività del tavolo di lavoro interfunzionale per identificare buone pratiche e soluzioni innovative volte a favorire l'inclusione dei collaboratori. Da questo tavolo è scaturita la collaborazione con la Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) per ampliare l'accessibilità ai documenti aziendali da parte di ipovedenti e non-vedenti. I primi documenti resi accessibili sono il Codice Etico e il Rapporto di Sostenibilità.

### Formazione

- Nel 2014 si è continuato a investire su iniziative formative su misura, dedicate al rafforzamento delle competenze di tutte le persone del Gruppo fornendo supporto costante all'evoluzione dei mestieri nelle diverse famiglie professionali e al potenziamento delle capacità delle nostre persone di adattarsi al cambiamento continuo e alle mutate esigenze di servizio.
- Si è consolidato l'approccio alla formazione continua (prima, durante e dopo l'aula) con l'applicazione del protocollo LED come "standard" di progettazione per tutti i nuovi corsi presenti nell'offerta formativa permanente e su misura (crediti, comportamentale-manageriale, finanza e sviluppo commerciale).
- Accanto all'offerta formativa in aula, è proseguita l'integrazione tra le diverse modalità didattiche ha visto un continuo presidio delle attività di gestione e animazione delle **piattaforme di social learning** a supporto delle diverse comunità "in apprendimento" – manageriali e professionali.
- Numerosi i progetti che nel 2014 hanno accompagnato lo sviluppo e l'innovazione del business nelle Divisioni e nelle Società del Gruppo, favorendo la condivisione di visioni e lo scambio di competenze interne. Tra queste: Il programma formativo e di change management "**Insieme per la crescita**" 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.

### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Stato di avanzamento 2014	Obiettivi al 2017
Spese del personale	5,1 mld.	Circa 21 mld.
Persone riassorbite nel piano di riconversione professionale	2.600 di cui già coinvolte in attività formative 120	4.500
Formazione tecnica e manageriale per lo sviluppo delle professionalità	1.169.569 giornate di formazione	5 milioni di giorni di formazione
Partecipazione azionaria dei collaboratori che ha contribuito all'aumento del capitale sociale	N. collaboratori aderenti: 50.298 % aderenti: 79% Controvalore: 150.112.726	
Sviluppo: percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On Air: N. assessment e piani di sviluppo attivati</li> <li>▪ Feedback 180: N. persone coinvolte nel percorso</li> </ul>	OnAir: 2.466 assessment. Attivati successivamente 574 Piani individuali di Sviluppo su Piattaforma Consequence Management Direct Job Offering: 1760 contatti per 170 posizioni Master Class: coinvolti 40 colleghi area Risk Management Feedback 180: coinvolti 37 manager	Valorizzazione del potenziale dei talenti e adozione di sistemi che premiano la professionalità e la leadership

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Tutela dell'occupazione:

- Continueranno le attività previste dal progetto per la riqualificazione della capacità produttiva in eccesso, circa 4.500 persone complessivamente tra il 2014 e il 2017, che verranno riassorbite su nuove iniziative in grado di generare valore.
- Viene confermato anche per il 2015 l'obiettivo di occupabilità di circa 3.000 persone dedicate alla clientela di Banca 5 (vedi punto precedente).

### Valorizzazione dei collaboratori:

- Implementazione di Performer 2.0 come evoluzione del precedente sistema di valutazione della prestazione, maggiormente orientato a criteri oggettivi di misurazione e valutazione della prestazione individuale.
- Progressiva estensione dei principi e dei processi di valorizzazione delle persone caratterizzanti la piattaforma di gestione e sviluppo OnAir. Per quanto riguarda la Banca dei Territori, riapertura della piattaforma di sviluppo professionale per la Divisione e per le società prodotte del perimetro.
- Implementazione di sistemi di valutazione della performance nella Divisione Banca dei Territori che, in coerenza con l'evoluzione del model di servizio, valorizzino il raggiungimento degli obiettivi reddituali e di crescita, la sostenibilità dei risultati, l'attuazione di comportamenti coerenti con il metodo commerciale e con gli obiettivi della multicanalità integrata e le sinergie tra i territori.
- Verrà data continuità a iniziative a sostegno e sviluppo della leadership dei manager.
- La Divisione Corporate & IB proseguirà con le iniziative di valorizzazione e motivazione del personale per garantire eccellenza del servizio al cliente. Tra le altre l'iniziativa "Compass" iniziativa di assessment di professional con performance distintive.
- La Divisione Banca dei Territori proseguirà con le iniziative di "Insieme per la crescita", programma di change management e motivazione dei collaboratori.
- Introduzione per la Divisione Banca dei Territori di un sistema di valutazione a 180° dedicato ai 4 primi riporti della Divisione, 7 Direttori Regionali, 28 Capi Area, con progressiva estensione al restante personale manageriale.

### Diversity management

- Nel corso del 2015 sarà avviato il nuovo progetto "scuola di sviluppo dei capi" che prevede per i colleghi – senza limitazioni di genere, età, ecc. – che hanno superato delle fasi di assessment, valutazione dei capi e auto-valutazione, l'accesso a un percorso di crescita accelerata che li porterà a rivestire ruoli di responsabilità.
- Proseguiranno i sistemi di recruiting, attraverso i canali dei social network, in grado di ottimizzare la ricerca e intercettare le migliori candidature nella popolazione dei giovani talenti.
- La Divisione Corporate & IB proseguirà le attività del progetto "Imagine" per la valorizzazione dei giovani della Divisione.
- È prevista la prosecuzione dei tavoli di lavoro inter-funzionali per individuare, con una visione a 360°, quali possano essere i progetti e i servizi inclusivi per i colleghi disabili. In particolare, nel corso dell'anno verranno valutate approfonditamente tramite interventi mirati e strumenti dedicati, le eventuali specifiche esigenze del personale con disabilità presente nelle sedi del Gruppo analizzando sia i luoghi sia i processi di lavoro e coinvolgendo nell'attività i colleghi stessi ed i Preposti delle Unità Organizzative.

### Formazione

- Potenziamento di strumenti e modelli didattici in base ai ruoli e alle competenze attese per specifiche comunità e ruoli professionali, anche nella logica di qualificazione per nuovi mestieri.
- Consolidamento dell'approccio alla formazione continua (prima, durante e dopo l'aula) e al continuo rafforzamento dell'integrazione tra le diverse modalità didattiche.
- Accompagnamento del cambio di modelli organizzativi connessi all'evoluzione del business, mettendo a fattore comune le competenze interne già presenti, organizzando iniziative formative mirate, sperimentando modalità innovative di affiancamento e condivisione delle competenze.
- Formazione e informazione di tutti i colleghi, in ottemperanza alla normativa sulle tematiche di salute e sicurezza dei lavoratori e per una diffusione capillare della cultura in materia, oltre che per l'implementazione ad ogni livello dell'organizzazione del sistema di gestione della salute e sicurezza, anche in relazione agli strumenti e ai processi aziendali a disposizione. Oltre al proseguimento delle iniziative già in corso, verranno attivati nuovi programmi formativi e informativi dedicati a specifiche tematiche o a particolari figure come ad esempio tutti i preposti di rete, i responsabili di palazzo, i lavoratori ed i preposti per cui è richiesto l'aggiornamento quinquennale, oltre che per tutti i colleghi fruitori del "lavoro flessibile".

## 5.6 QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Il **progetto Banca Estesa** è stato percepito dai colleghi che hanno partecipato ai focus group come un importante cambiamento per il quale è stata evidenziata una percezione positiva **anche se i nuovi orari hanno reso necessaria una riorganizzazione della vita privata**: su questo tema la percezione più diffusa è quella di un aumento della complessità nella qualità della vita mentre in altri casi le persone apprezzano il fatto di avere momenti da poter dedicare ai propri interessi, ad esempio quando si ha l'intera mattinata libera. Altro punto critico nelle filiali estese è **l'organizzazione dei turni di lavoro** nelle situazioni in cui il numero dei colleghi con contratto part-time è elevato e quindi la gestione su più turni non è applicabile a tutto il personale. Altro tema centrale è quello della distanza tra l'abitazione e il proprio posto di lavoro, elemento che, secondo i colleghi, dovrebbe essere tenuto maggiormente in considerazione nell'organizzazione dei turni in filiale.

Il **sistema di welfare aziendale è percepito dai collaboratori come un punto di forza di Intesa Sanpaolo**, una tematica a cui l'azienda presta particolare attenzione. Il Fondo Sanitario è molto apprezzato anche se sarebbe auspicabile rendere più omogenei i massimali nella polizza sanitaria. Per quanto riguarda iniziative e convenzioni si rileva una copertura territoriale non uniforme che tende a privilegiare i centri abitati di grandi dimensioni dove sono presenti più strutture convenzionate. I collaboratori quindi chiedono di **ampliare le convenzioni sul territorio**, anche in ambito non prettamente sanitario (ad es. asili nido, assistenza genitori anziani, campi estivi per ragazzi, ecc.). L'aspetto più rilevante è quello legato al supporto nell'assistenza di figli e genitori anziani attraverso convenzioni con asili nido o case di cura o registri di personale qualificato a tariffe convenzionate. Anche il tema del supporto nel disbrigo di pratiche amministrative per i collaboratori è considerato un servizio ad alto valore aggiunto.

**Per quanto riguarda ALI (Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo) ci sono grandi aspettative** e si sottolinea l'importanza di valorizzare la presenza dell'Associazione in tutti i territori in cui il Gruppo opera. Secondo A.D.B.I., sul tema del welfare il Gruppo ha dato maggior importanza alle organizzazioni per il tempo libero rispetto al Fondo Sanitario che andrebbe migliorato e maggiormente improntato ai principi di solidarietà, specialmente nei confronti degli ex colleghi.

In ambito salute e sicurezza, **l'aspetto su cui è stato percepito un maggior cambiamento positivo è quello legato alla sicurezza anti-rapina** soprattutto grazie alle tecnologie utilizzate (es. cash in cash out). Al contempo alcuni collaboratori precisano che le recenti modifiche delle postazioni di cassa, che non presentano più la barriera divisoria tra operatori e clienti, diminuisce la sicurezza del ruolo. Per quanto riguarda le nuove postazioni, in alcuni casi si evidenzia come il computer non in linea retta di fronte alla persona che lavora sia negativo per la postura e sarebbe auspicabile coinvolgere maggiormente il personale di filiale nella definizione del layout, anche per creare postazioni più ergonomiche.

### CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

#### Welfare aziendale

Nel 2014 è stato rinnovato il Protocollo delle Relazioni Industriali che prevede la costituzione di un organismo misto azienda-sindacato, **il Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile**, con lo scopo di elaborare soluzioni per contemperare le esigenze connesse alle famiglie, alla previdenza, all'assistenza e al migliore equilibrio nell'uso del tempo.

Nel quadro del sistema integrato di welfare aziendale, da gennaio 2014 è operativa **l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo - ALI**, la nuova associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo, istituita con l'accordo sindacale del 7 febbraio 2013. L'associazione unica di Gruppo, armonizzando i preesistenti circoli, ha ottimizzato le sinergie operative e ampliato la propria operatività anche all'offerta dei servizi alle persone e di utilità sociale. Nel 2014 sono stati oltre 100.000 i soci iscritti, di cui 61.604 soci ordinari (in servizio e in quiescenza) e 17.998 nuclei familiari con oltre 600 iniziative promosse a livello nazionale e territoriale e una copertura territoriale delle offerte promosse del 100%.

#### Salute

Il Fondo Sanitario Integrativo di Intesa Sanpaolo nel 2014 ha stanziato 2 milioni di euro per una iniziativa di prevenzione contro il rischio cardiovascolare destinata agli iscritti e ai loro familiari beneficiari delle prestazioni del Fondo. L'iniziativa verrà realizzata nel 2015. Quanto alle prestazioni erogate nel corso del 2014 si stima che siano state corrisposte prestazioni per un controvalore di 135 milioni di euro, dato che sarà verificato in sede di bilancio.

## Tempo

In chiusura d'anno, nell'ambito del confronto sindacale, sono state, inoltre, gettate le basi per l'avvio di un periodo di sperimentazione sul **Lavoro Flessibile** nell'ambito del Gruppo. Si tratta di una modalità di lavoro nuova e diversa rispetto al telelavoro, in cui la prestazione lavorativa avviene in luogo diverso da quello di assegnazione e che, sfruttando le potenzialità offerte dall'evoluzione delle tecnologie informatiche e dell'organizzazione del lavoro, consente di coniugare le esigenze aziendali di produttività con quelle personali/familiari per un miglior equilibrio dei tempi di vita. Tale progetto si fonda sul rapporto di fiducia e di collaborazione tra collega e responsabile, che ne costituisce elemento essenziale. In affiancamento alla sperimentazione del lavoro flessibile, Intesa Sanpaolo ha aderito all'iniziativa del Comune di Milano, la "Giornata del Lavoro Agile". Sono stati coinvolti circa 70 collaboratori (con un bacino potenziale di circa 700 colleghi nell'edizione 2015).

## Mobilità

È continuato l'impegno nell'attuazione dei **Piani spostamento casa-lavoro** e sono state realizzate numerose azioni per il miglioramento organizzativo e gestionale relativo alle attività di mobilità del personale aziendale: le convenzioni per l'acquisto in forma rateale dell'abbonamento al trasporto pubblico, l'attivazione della convenzione con Car2go, la prosecuzione del nuovo progetto di Business Travel aziendale sono alcuni degli esempi significativi.

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

- Valorizzazione del welfare aziendale in ottica di integrazione delle diverse componenti.
- Consolidamento delle attività della nuova Associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo (ALI) implementando la gamma dei servizi offerti, a livello nazionale e territoriale, in tutti gli ambiti di interesse dei soci nel campo dei servizi alla persona (convenzioni asili nido-servizi terza età) – turismo, cultura, sport e offrendo un reale sostegno al potere d'acquisto delle famiglie attraverso convenzioni, acquisto di buoni spesa, attivazione gruppi di acquisto di beni a prezzi scontati.

## Salute e Previdenza

Nell'ambito delle attività del Fondo Sanitario Integrativo, per il 2015, è prevista l'attivazione di iniziative di prevenzione/diagnostica precoce mirate a determinate patologie, in modo particolare a quella cardiovascolare, e rivolte a particolari categorie di iscritti. In parallelo all'iniziativa diagnostica, il Fondo Sanitario promuoverà una campagna di comunicazione sui corretti stili di vita, finalizzata a migliorare presso la popolazione degli iscritti e dei loro familiari la consapevolezza sui comportamenti più efficaci per preservare/migliorare la salute cardiovascolare.

Nel 2015 prenderà avvio il progetto di accorpamento e razionalizzazione dei Fondi Pensione del Gruppo Intesa a partire da quelli a contribuzione definita.

## Tempo

Verranno ricercate soluzioni innovative in grado di supportare le esigenze di flessibilità sul posto di lavoro (es. part-time e lavoro flessibile).

## Mobilità

Proseguiranno gli impegni sui temi della mobilità, come dichiarato nei Piani Spostamento Casa e Lavoro.

## Work life balance

Proseguirà il progetto PERmano (iniziativa per l'accompagnamento dei colleghi lungo assenti nel periodo di lontananza dall'azienda) che prevede la creazione di un "percorso formativo" a distanza, della durata di 6 mesi dal rientro, con focus su accoglienza, contatto, equilibrio, resilienza ed empowerment.

## 5.7 OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

In una ricerca condotta da Intesa Sanpaolo sui bisogni delle imprese per comprendere le aspettative dei clienti rispetto ai servizi dalla Banca, è emerso **che la strada intrapresa con il nuovo modello di servizio risulta vincente**. Le imprese, infatti, desiderano essere seguite sulla base della complessità delle loro esigenze. In questo, si conferma fondamentale il ruolo del gestore quale referente unico, qualificato e serio, che faccia da hub tra le esigenze dell'impresa e le soluzioni offerte dalla Banca. Accanto a lui è fondamentale l'attività di un team di specialisti di alto livello le cui competenze vengono messe a disposizione, di volta in volta, a seconda della complessità dei bisogni dell'impresa. I colleghi che hanno partecipato ai focus group temono però che la specializzazione delle filiali per tipologia di cliente possa creare disservizi perdendo l'opportunità di dare un servizio integrato al cliente (ad esempio

nel caso in cui un cliente personal e un cliente impresa siano rappresentati da uno stesso soggetto). Nell'opinione dei coordinatori di mercato, il nuovo Modello di servizio consentirà loro di mantenere lo stesso ruolo guida verso il raggiungimento dei risultati ma con la possibilità di dedicarsi in maniera più focalizzata alle attività di competenza grazie ad un perimetro più mirato di clientela da seguire. Con il nuovo modello di servizio e la specializzazione della Rete sarà fondamentale aumentare le occasioni di coinvolgimento e condivisione per poter **creare sinergie tra filiali** che possano creare un reale vantaggio al cliente.

In un'indagine quali-quantitativa su **Banca Estesa** e sui nuovi orari di alcune delle filiali del Gruppo, emerge una buona conoscenza e una percezione positiva dell'iniziativa da parte dei clienti: la Banca viene incontro alle esigenze delle persone che lavorano e viene percepita una maggiore flessibilità e disponibilità da parte del personale di filiale. Il servizio viene valutato come migliore perché il personale ha più tempo a disposizione. Se il prolungamento degli orari di apertura della filiale rappresenta per tutti un passo positivo in termini di innovazione, **viene richiesta una miglior comunicazione sui servizi offerti e i relativi orari in cui questi sono a disposizione**. Anche l'organizzazione dei turni del personale viene attesa come migliore per evitare code e attese nella pausa pranzo e negli orari serali.

Nella stessa indagine sono anche state valutate le percezioni dei clienti rispetto alla **proposta di nuovi servizi** (immobiliare, agenzia viaggi, biglietteria ecc.) che risulta positiva: l'apertura a nuovi business si inserisce – così come il prolungamento di orario – nel positivo solco dell'innovazione e modernità della banca e della maggiore vicinanza e attenzione alla clientela. Gli aspetti che più determinano il consenso sono la concentrazione su “un unico punto di riferimento” di servizi importanti e “di livello” (aspetti finanziari, acquisto casa, assicurazione, servizi di pubblica utilità) e la percezione di “esclusività selettiva” che si riconosce nelle proposte (perché sono servizi dedicati ai soli clienti Intesa Sanpaolo).

Nel corso dei focus group con i collaboratori che lavorano a contatto con la clientela, sono stati indagati anche elementi relativi al mondo clienti. **La multicanalità** è percepita come un'evoluzione positiva, coerente con le attuali possibilità offerte dalla tecnologia. Occorre però operare una differenziazione tra i target: mentre i più giovani individuano nella multicanalità uno strumento per accorciare le distanze, semplificare le operazioni e anche per risparmiare; alcuni tra i clienti più «anziani» dimostrano una certa ritrosia/difficoltà nell'approcciarsi ai nuovi strumenti. Anche se l'azienda sta premendo per l'uso di tali strumenti, è necessario calibrare la spinta per non perdere questa tipologia di clientela.

## CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Iniziative di ascolto e dialogo

Nel corso del 2014, **sono state sviluppate nuove modalità di indagine su prodotti e servizi coinvolgendo direttamente i clienti** e sfruttando le potenzialità delle nuove tecnologie: **per quanto riguarda Banca Estesa**, sono state indagate le aspettative e la percezione rispetto ai nuovi mestieri che potrebbero essere sviluppati nelle filiali con orario esteso con un approfondimento sul tema casa e consulenza sul risparmio. **Delle imprese clienti** si è voluta rilevare la percezione sull'attuale situazione di mercato e sul contesto competitivo, le loro aspettative di crescita e, soprattutto, le loro necessità di supporto da parte del sistema bancario, con particolare riguardo alla crescita e all'internazionalizzazione. Infine, le famiglie sono state coinvolte per raccogliere informazioni sui nuclei moderni, definire esigenze attuali ed emergenti, comprendere il rapporto con la banca e individuare sfide e opportunità.

### Eccellenza nel servizio e tutela del cliente

- Per garantire un livello di eccellenza della qualità dei prodotti venduti e un elevato grado di tutela dei clienti, Intesa Sanpaolo ha adottato **un modello commerciale volto alla consulenza** che consente di focalizzare l'offerta sui bisogni della clientela, rendere più semplice ed efficace la proposizione commerciale e favorire la consapevolezza d'acquisto. Tale modello è riconosciuto dalla Direttiva Europea dei mercati e degli strumenti finanziari (MiFID) come quello a più alto livello di tutela per i clienti.
- Per quanto concerne gli **investimenti**, la Banca propone una consulenza su misura basata sulla conoscenza del cliente in termini di bisogni di investimento, propensione al rischio e conoscenza ed esperienza in ambito finanziario. L'offerta viene fatta a partire da una intervista iniziale che mira a definire le modalità di gestione del patrimonio da parte del cliente negli ambiti di spesa corrente, riserva, investimento a medio o lungo termine e previdenza su archi temporali diversificati. La Banca fornisce, poi, assistenza nell'allocazione delle risorse finanziarie, redige una proposta personalizzata e garantisce un monitoraggio costante e un adeguamento del portafoglio alle condizioni di mercato e alle esigenze del cliente.
- È stato attivato il progetto **“Insieme per la Crescita”** che prevede interventi di cambiamento manageriale e nuove modalità di coinvolgimento dei dipendenti per migliorare, attraverso una maggiore attenzione alle relazioni la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti. Alcune delle azioni previste sono: l'assistenza al cliente

nella fase di ingresso in filiale, il suo indirizzamento verso il servizio più rapido e opportuno a seconda delle sue esigenze, la pianificazione di incontri a cadenza regolare, l'offerta di attività di consulenza a 360° per consolidare la relazione. Il progetto è stato lanciato a giugno del 2014 coinvolgendo 16 filiali e circa 400 dipendenti, fino ad arrivare a 1.400 filiali e al 65% dei colleghi della Divisione a Dicembre 2014. Nel 2015 l'attività è stata attivata su tutti i territori secondo le diverse segmentazioni (Retail, Personal e Imprese).

## Vicinanza

- Intesa Sanpaolo ha proseguito nel 2014 il progetto **Banca Estesa**, al fine di rendere disponibili i servizi e la consulenza alla clientela in fasce di orario più ampie, oltre che sui canali diretti, anche nelle filiali. Sono ora 551 le agenzie del Gruppo operative nelle fasce orarie preserali, il sabato o nell'intervallo di pranzo, adeguando gli orari di apertura ai moderni stili di vita del cliente.
- Intesa Sanpaolo ha voluto prestare attenzione anche all'accoglienza fisica del cliente **attraverso l'ideazione di un nuovo layout di filiale retail** che prevede ambienti più ampi e luminosi, una postazione dedicata per l'addetto all'accoglienza che si occupa di assistere la clientela nell'utilizzo delle casse veloci (area con servizi automatizzati), il codometro Web (apparecchiatura che gestisce le attese dei clienti in modo intelligente) e le postazioni di Internet Banking a disposizione della clientela per il collegamento Internet all'interno della filiale.
- Un'altra iniziativa volta a 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.
- Grazie alla progressiva integrazione del canale fisico e di quello digitale, a partire dalla seconda metà del 2014 tutti i clienti di Intesa Sanpaolo che hanno abilitato i servizi multicanale possono acquistare on-line, anche tramite apposite applicazioni, diversi servizi offerti dalla Banca, in completa autonomia (modalità Self) o con il supporto telefonico o via internet del gestore di riferimento o di un consulente ("**Offerta a Distanza**"). Entrambe le modalità consentono di velocizzare le procedure e di accedere ai servizi secondo le proprie comodità.

## Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Stato di avanzamento nel 2014
Mantenimento dei tempi medi di risposta ai reclami e ricorsi della clientela (Capogruppo) rispetto alla normativa di riferimento	<p>45 giorni per reclami inerenti servizi e attività di investimento versus 90 giorni previsti dalla normativa di riferimento</p> <p>20 giorni per reclami ordinari (prodotti e servizi bancari e finanziari) versus 30 giorni previsti dalla normativa di riferimento</p> <p>22 giorni per ricorsi cliente versus 30 giorni previsti dalla normativa interna</p>
Rilevazioni sistematiche di Customer Experience	<p>Rilevazione via e-mail su vendita in Filiale (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti Small Business) e Servizio Consulenza ai Privati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>656.000 clienti a target</li> <li>83.000 giudizi espressi</li> <li>6.400 clienti contattati da Contact Unit</li> <li>Indice netto di soddisfazione: 38</li> </ul>
Sviluppo multicanalità integrata	4,923 mln clienti multicanale (+ 500.000 circa rispetto al 2013)

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Qualità del servizio

- Avviato e proseguirà un ampio programma di formazione rivolto a tutti i gestori finalizzato a migliorare le loro competenze tecniche, relazionali e consulenziali.
- Proseguirà, secondo quanto previsto dal Piano d'Impresa, l'attuazione del nuovo modello di servizio per le imprese che prevede un ruolo centrale e di riferimento del gestore che viene affiancato nella sua attività di supporto e consulenza all'impresa da competenze specialistiche fornite da figure professionali dedicate.
- Mediocredito Italiano si adotterà il nuovo modello di servizio previsto dal Piano d'Impresa volto a rafforzare la presenza di specialisti di Finanza d'Impresa sul territorio al fine di proporre un'offerta più capillare e specialistica alle Imprese.

## 5.8 SOSTEGNO AL TESSUTO IMPRENDITORIALE

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Nelle interviste realizzate con le Associazioni di Categoria emerge che **la possibilità di accedere al credito, oltre che al merito delle singole imprese, è strettamente legato alla capacità del settore bancario di comprendere, conoscere e saper valutare gli elementi di differenziazione di ogni singolo mercato/settore.** Le associazioni si pongono l'obiettivo di essere a fianco delle Banche per l'acquisizione di competenze specifiche necessarie per conoscere gli aspetti peculiari di ciascun business. L'implementazione di un nuovo modello di rating, attraverso la ricerca di uno standard che affianchi ai moduli "quantitativi" elementi di natura più qualitativa, è un tema centrale per le Associazioni di Categoria, in particolare per Confindustria Piccola Industria.

Anche due Associazioni di Piccoli Azionisti, A.D.B.I. ed E.Di.Va auspicano maggiori investimenti da parte della Banca nell'economia reale del Paese attraverso lo studio di un nuovo rating di merito creditizio del cliente, che includa elementi di CSR insieme a requisiti di redditività, patrimonialità e di solidità finanziaria. Le aziende che investono su tematiche di responsabilità sociale ed ambientale dovrebbero essere premiate sia sul fronte del rating che sul target pricing. Le Associazioni di Categoria auspicano infatti che le banche tornino ad essere "**esperti di futuro**", identificando fattori di successo e criteri di merito: a titolo di esempio, Confindustria Piccola Industria ipotizza i seguenti elementi: investimenti in innovazione, grado di internazionalizzazione, grado di managerializzazione, e investimenti in formazione. Altro aspetto rilevante sono le tempistiche nei processi di valutazione e concessione del credito: Confagricoltura in particolare sottolinea che i tempi sono troppo dilatati rispetto alle esigenze, che spesso sono contingenti, di accesso al credito.

Nell'indagine sui bisogni di servizi di supporto all'innovazione e all'internazionalizzazione emerge che la congiuntura economica sfavorevole e le difficoltà di accesso al credito rappresentano i fattori più limitanti per la crescita delle imprese. In molti casi le imprese ritengono molto utile un supporto della Banca con una serie di **servizi di consulenza su adempimenti burocratici, amministrativi e fiscali, per la realizzazione di business plan o di Reti Impresa** e, in altri casi, per la gestione delle risorse umane. Un'aspettativa molto rilevante riguarda il ruolo della Banca come intermediario affidabile nell'individuare **possibili partner** nella produzione, logistica, distribuzione ma soprattutto nella ricerca di partner nell'innovazione per le attività di ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, le imprese valorizzano la possibilità che la Banca abbia un ruolo di intermediario nell'individuazione di partner affidabili all'estero, auspicando inoltre che la Banca eroghi un supporto formativo sui Paesi di insediamento esteri.

Sul fronte del sostegno all'avvio di processi di innovazione all'interno delle imprese, anche attraverso attività specifica di consulenza, Intesa Sanpaolo è percepita dalle Associazioni di Categoria come un partner attento e attivo, con una buona capacità di ascolto e dotato di una struttura e strumenti dedicati al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Le associazioni identificano due primarie necessità per quanto riguarda l'internazionalizzazione ovvero la presenza di **strumenti dedicati all'export**, su cui si rileva un buon grado di presidio da parte del Gruppo e la capacità delle banche **di essere al fianco delle imprese clienti anche in Paesi nei quali non sono presenti delle sussidiarie.**

Anche per quanto riguarda i nuovi imprenditori, cioè giovani e/o imprenditori con un elevato tasso di "innovazione", le principali difficoltà riscontrate nella realizzazione della propria idea imprenditoriale sono legate all'eccessiva burocrazia per cui i clienti apprezzerrebbero l'idea che la Banca possa fornire servizi in questi ambiti (burocratico, amministrativo e fiscale). Le imprese giovani hanno dimostrato una maggior propensione all'internazionalizzazione e quindi vorrebbero un supporto maggiore delle Banche su questo fronte.

Infine, per quanto riguarda le Reti d'Impresa, è molto apprezzata la capacità della Banca di incentivare l'incontro e l'aggregazione di più imprese che consentirebbero sinergie di scala e maggiore competitività.

### CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

#### Accesso al credito

- **Quello dell'accesso al credito è un tema centrale del Piano d'Impresa**, che prevede uno stanziamento complessivo di fondi per 140 miliardi dal 2014 al 2017. Nel 2014 ha destinato 34 miliardi a imprese e famiglie.
- Altro obiettivo che ci siamo posti nell'ambito del Piano d'Impresa è la **gestione proattiva del credito**, modello che prevede la piena attivazione della filiera dedicata e la creazione di nuovi strumenti a supporto, è stato avviato nel 2014 per la gestione dei clienti in potenziale difficoltà con l'obiettivo di riconoscere i primi segnali di tensione ed intervenire tempestivamente con le iniziative gestionali più opportune ed efficaci evitando il deterioramento dei fondamentali creditizi della controparte.

## Rinegoziazione dei mutui

La rinegoziazione dei mutui è un altro tema di grande rilievo per il tessuto produttivo, per questo, già dal 2013, abbiamo adottato processi e procedure specifiche 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. Nel corso del 2014 sono stati rinegoziati mutui con arretrati di pagamento per 656 clienti imprese e 911 clienti small business. Sono anche stati oggetto di revisione 791 contratti di leasing per imprese e 427 per clienti small business.

## Accordi e soluzioni per la crescita delle imprese

Tra i molti accordi quello con **Confindustria Piccola Industria** (previsto un plafond da 10 mld. di euro); è stato inoltre prorogato al 31/12/2014 l'**Accordo ABI per il Credito** che prevede misure di sospensione e allungamento dei finanziamenti e due plafond mirati alle PMI e alla Pubblica Amministrazione. Sempre nel 2014 **Intesa Sanpaolo e la BEI** hanno firmato il primo prestito congiunto in Italia dedicato alla creazione di nuovi posti di lavoro per giovani nelle PMI, nelle mid cap e nelle start-up innovative (plafond di 240 mln. di euro).

Anche la collaborazione con i più importanti **Confidi** che agevolano le imprese nell'accesso ai finanziamenti rilasciando garanzia a favore della Banca, hanno consentito di erogare circa 22.000 finanziamenti per un totale di erogato di oltre 1,6 miliardi di euro.

## Specializzazione al servizio delle imprese

Il **Polo della Finanza di Impresa** si propone come un centro di eccellenza, innovazione e specializzazione a sostegno degli investimenti e dei processi di crescita e cambiamento delle imprese e offre un'ampia offerta consulenziale e di credito specialistico per le aziende. L'offerta di finanziamenti a medio lungo termine è stata, infatti, integrata con le operazioni di leasing, con attività di finanza d'impresa dedicata alle PMI, con il finanziamento degli attivi circolanti e con lo smobilizzo di crediti tramite factoring.

Per quanto riguarda le grandi imprese, nel corso del 2014 Intesa Sanpaolo ha adottato **un modello di servizio fortemente incentrato sulla complessità del cliente e sull'appartenenza a specifici settori e filiere. 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 un elevato contenuto di consulenza. L'obiettivo è quello di essere vicino al cliente non solo come partner finanziario, ma anche come partner industriale, condividendo sfide e opportunità in un percorso di crescita comune.

## Sostegno all'innovazione

Nel 2014, Intesa Sanpaolo al tema dell'innovazione ha dedicato una struttura a diretto riporto del Consigliere Delegato, l'**Area Chief Innovation Officer**. Con la consapevolezza dell'alto valore sociale che l'innovazione può esprimere in termini di creazione di progresso e valore condiviso, la struttura si è posta l'obiettivo di sviluppare l'offerta di innovazione tecnologica a favore delle imprese in sinergia con le competenti Strutture del Gruppo. Per quanto riguarda l'offerta commerciale, il programma di **finanziamenti Nova+** ha continuato a sostenere le imprese italiane che investono in innovazione e ricerca (dal 2011 al 2014 i progetti finanziati sono stati 958 per oltre 1,3 mld). Fra le iniziative meritevoli di menzione si segnala **"Intesa Sanpaolo StartUp Initiative"**, il percorso di accelerazione per le aziende in fase di crescita, che disegna un processo strutturato e continuo di ricerca, formazione, selezione e presentazione a investitori di start up ad alto contenuto tecnologico.

## Selezione di Indicatori rilevanti di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Stato di avanzamento al 2014
Famiglie e imprese: Nuovo credito a medio lungo termine erogato all'economia reale	34 mld. di euro erogati
Finanziamenti Nova+ per l'innovazione	108 mln. di euro 90 progetti finanziati

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Accesso al credito

- Obiettivo del Piano di Impresa al 2017: stanziamento complessivo di fondi destinati a famiglie e imprese per 140 miliardi dal 2014 al 2017.
- Sviluppo di un progetto interno al Polo della Finanza d'Impresa volto a ottimizzare i tempi di erogazione del credito, trasversale su tutte le linee di prodotti (Finanziamenti MLT, Leasing e Factoring).

## Accordi e soluzioni per la crescita delle imprese

- Proseguimento delle intense relazioni con le associazioni di categoria per migliorare e approfondire la conoscenza delle aziende guardando al futuro e alle prospettive di sviluppo della singola impresa.
- Proseguimento dello sviluppo di prodotti relativi alle convenzioni in essere con le Finanziarie Regionali nell'ambito di programmi di investimento realizzati da PMI operanti nei settori Industria, Energia ed Innovazione/Ambiente.

## Modelli di rating (vedi anche capitolo Gestione dei rischi aziendali)

- Avvio di un progetto con Confindustria Piccola Industria per la valorizzazione, all'interno dei modelli di rating, di informazioni di natura qualitativa come i fattori di successo delle PMI (settore, certificazioni, brevetti, marchi, ecc.), il loro posizionamento competitivo (performance, trend vendite, ecc.), gli aspetti legati alla presenza di rischi, alle politiche di investimento adottate ed alle previsioni, nonché l'appartenenza a reti e filiere.

## Innovazione

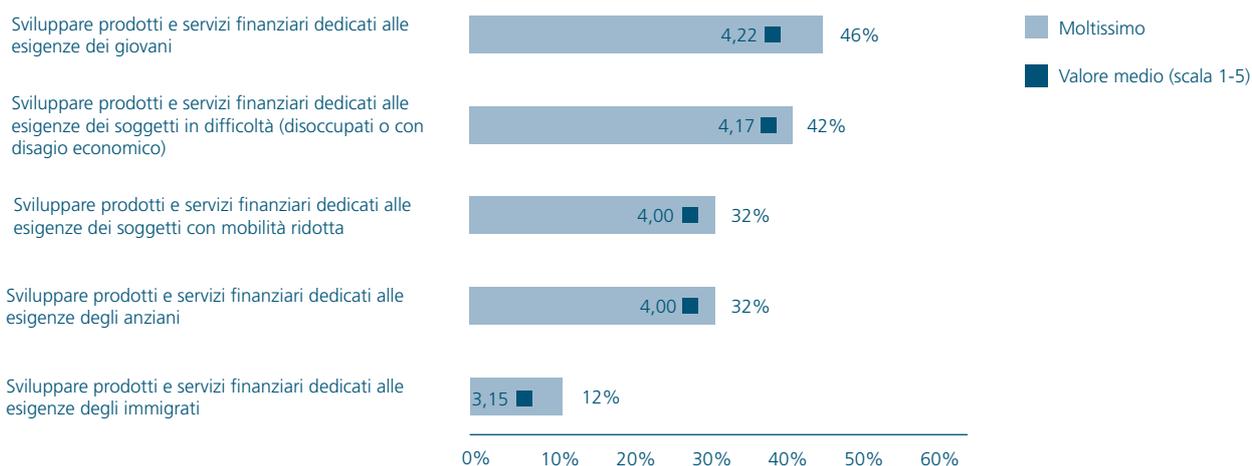
L'Area di Governo "Chief innovation Officer" sarà impegnata in iniziative (progetti e studi) i cui ambiti principali riguarderanno la differenziazione del business e la creazione di nuovi mestieri, la digitalizzazione e la reazione alla disintermediazione, l'accesso a nuove soluzioni, servizi e tecnologie. Parallelamente è previsto un intenso piano di formazione ed eventi mirato a ottenere tre obiettivi principali: coinvolgimento, sensibilizzazione e trasferimento competenze specialistiche per disegnare e produrre innovazione. Verrà altresì consolidato il piano di attivazione progressiva dei punti operativi sul territorio e all'estero.

## 5.9 INCLUSIONE FINANZIARIA ED EMPOWERMENT ECONOMICO

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Nell'indagine che ha visto coinvolto un campione rappresentativo di italiani per individuare le priorità di intervento del settore bancario, la terza priorità identificata è legata allo sviluppo di servizi dedicati a soggetti vulnerabili economicamente e socialmente: l'enfasi è in particolare sulle esigenze dei **giovani, disoccupati o soggetti con mercato disagio economico**; in seconda battuta ai soggetti con mobilità ridotta e gli anziani (vedi grafico 2).

### Che cosa ci hanno detto gli stakeholder



Base: totale intervistati (1023 casi).

Grafico 2

Dalla ricerca relativa ai bisogni delle famiglie, emerge che le caratteristiche di mutevolezza, flessibilità e l'interdipendenza dei membri delle famiglie nel contesto attuale di crisi economica non sono ancora state recepite dalle banche che non hanno ancora sviluppato un'offerta in cui «l'unione fa la forza» cioè che garantisca **condizioni bancarie vantaggiose estese a tutti i membri della famiglia**. La creazione di valore infatti passa oggi dal riconoscere l'interdipendenza dei membri della "famiglia estesa": creando opportunità trasversali ai vari membri, vantaggi condivisi, economie di scala, servizi ponte tra le generazioni; **viene chiesto alla banca di diventare un "consulente di progettualità familiare"**.

Per quanto riguarda i clienti famiglia, coloro che hanno una **maggior propensione al risparmio sono gli anziani** che si aspettano che la Banca sviluppi prodotti di investimento a protezione del capitale (per sostenere i progetti della famiglia, affrontare la futura pensione, investire la liquidazione); desidererebbero una consulenza "mirata" sugli investimenti (anche a lungo termine), estesa anche all'ambito fiscale-assicurativo-immobiliare-successorio.

Tra gli investitori SRI, J Safra Sarasin valuta positivamente i prodotti del Gruppo per l'inclusione finanziaria sia dei senior che dei giovani.

Il tema dell'accesso alla casa è stato discusso con un'intervista alla Fondazione Housing Sociale. La Fondazione opera per risolvere il problema abitativo con attenzione alle situazioni di svantaggio economico e sociale sostenendo iniziative di edilizia privata sociale. Poiché a marzo 2012, si è concluso il primo periodo di sottoscrizione del Fondo Investimenti per l'Abitare ed entro il 2015 dovranno essere chiusi tutti i finanziamenti, è necessario trovare delle realtà che vogliano investire nuovamente sul tema dell'housing sociale quale ambito a forte impatto sociale. Ulteriore spunto di intervento è quella del "patto di futuro acquisto", una formula intermedia di acquisto progressivo a prezzi calmierati. Queste formule di intervento sono spesso difficili da realizzare e su questo fronte le Banche potrebbero sviluppare dei servizi.

## CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Famiglie e mutui casa

Nel 2014 sono state pensate nuove soluzioni per venire incontro alle difficoltà delle famiglie: **"Rata Leggera"** consente ai clienti titolari di un mutuo ipotecario in ammortamento da almeno 12 mesi e in arretrato fino a 3 mesi con i pagamenti di sospendere la quota capitale delle rate per un periodo massimo di 12 mesi. Nel 2014 sono state rinegoziate quasi 2.000 mutui per un importo di debito residuo di più di 167 mln di euro. Ulteriori 1.700 sospensioni sono state attivate nell'ambito del **protocollo d'intesa dell'ABI** in collaborazione con Governo e Associazioni dei Consumatori.

### Giovani

È proseguita l'**offerta Superflash**, brand "ombrello" che contraddistingue prodotti, servizi, soluzioni a supporto dei giovani da 18 fino a 35 anni di età. Superflash si compone di una linea di prodotti dedicata a costi estremamente contenuti per soddisfare i principali bisogni dei giovani. Con il Prestito Superflash sono stati erogati quasi 303 mln di euro a più di 27.000 giovani clienti. Per quanto riguarda i mutui, sono stati erogati 840 mln di euro a 8.700 giovani. Con il prestito **Bridge**, rivolto agli studenti iscritti a una delle Università convenzionate, sono stati erogati 289 finanziamenti per 3,1 mln di euro.

### Senior

È stata consolidata l'offerta di prodotti e servizi dedicati a questa clientela. Nel 2014 "Conto Facile" senza spese di apertura e chiusura e con uno sconto sul canone a fine anno contava 90.000 clienti; 3.400 Carte pensione e 20.800 Libretti pensione. Inoltre, a questa clientela è dedicato anche il Conto Base realizzato con finalità di inclusione finanziaria in adempimento alla normativa introdotta nel 2012. A fine Dicembre 2014 erano più di 8.500 i Conti aperti.

L'offerta di servizi extra-bancari ha visto il consolidamento di "Riconoscimento Salute Senior" che consente l'accesso a strutture sanitarie a condizioni agevolate per esami di diagnostica ambulatoriale e ricoveri con e senza intervento chirurgico. Più di 508.000 clienti hanno avuto accesso a questo programma.

### Gestione delle rimesse

È proseguita l'offerta di servizi di money transfer: nel corso dell'anno i tre servizi complementari offerti da Intesa Sanpaolo hanno gestito quasi 11.000 rimesse per più di 57 mln di euro.

### Soluzioni di microcredito

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 Gruppo Intesa ha erogato nel 2014 più di 40,4 mln di euro per i destinatari di queste iniziative sul territorio.

## Sostegno al Terzo Settore

Banca Prossima, tramite la sua attività creditizia, crea impatto sociale positivo; il suo credito più abbondante, più mirato e a costo più contenuto anche nel 2014 ha contribuito a supportare il Terzo Settore nel suo bilancio entrate-uscite, nella sua creazione di posti di lavoro e nella sua capacità di raggiungere beneficiari finali. La Banca ha ottenuto in questi anni risultati significativi: a fine 2014 aveva oltre 51.800 clienti, con una raccolta di circa 6,7 miliardi (2,5 quella diretta) e utilizzi per circa 1,5 miliardi. Nel 2014 la società ha realizzato ricavi per 53 milioni (+16,7% rispetto al 2013).

### Selezione di Indicatori rilevanti di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Stato di avanzamento al 2014
Famiglie e imprese: Nuovo credito a medio lungo termine erogato all'economia reale	34 mld. di euro erogati
Terzo settore: Nuovo credito a medio lungo termine a supporto di imprese sociali	0,20 mld. di euro erogati
Inclusione finanziaria: Credito erogato nel 2014 per fasce sociali vulnerabili	Più di 3,6 miliardi di euro: 12,9% sul totale dei finanziamenti erogati dal Gruppo Intesa Sanpaolo

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Iniziative di microcredito

- Nel corso del 2015 avranno continuità le iniziative di microcredito già sviluppate nel corso degli anni sul territorio italiano e che connotano il forte radicamento locale di Intesa Sanpaolo.
- Attiva partecipazione della Banca ai gruppi di lavoro in ambito associativo bancario per valutare la migliore predisposizione ed efficacia degli strumenti previsti, soprattutto in termini di fruibilità da parte dei beneficiari.

### Offerta rivolta a fasce sociali vulnerabili

- Avranno continuità le iniziative già in essere e per quanto riguarda l'offerta sui Giovani verranno inclusi anche i lavoratori con contratti a tutele crescenti.

### Agevolazioni per l'acquisto casa

- Avranno continuità le iniziative già in essere con un ulteriore sviluppo relativo all'offerta "Casa Insieme".

### Terzo Settore

Entro Marzo 2016, obiettivo di Banca Prossima è quello di erogare 100 milioni di finanziamenti a persone, famiglie in situazione di vulnerabilità sociale e microimprese in avvio o in fase di sviluppo.

Inoltre, Banca Prossima non ha mai cessato di sviluppare la propria attività di credito anche a fronte di scarsità di domanda. Gli sviluppi futuri sono attesi da una revisione dei sistemi di valutazione dei richiedenti e dalla continuazione **di programmi di raccolta a basso costo (c.d. social bond) che permettono di praticare credito a condizioni agevolate**. Tali progetti dipendono, per la loro tempistica, dalle condizioni di mercato.

## 5.10 CLIMATE CHANGE

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Nelle interviste con le Associazioni di categoria emerge che il tema **dell'efficienza energetica e della riduzione dei consumi energetici** è tenuto in grande considerazione dalle imprese, innanzitutto per via dei costi che queste sostengono, generalmente più elevati di quelli dei competitor internazionali con i quali si confrontano. Quello che nasce come un tema di riduzione dei costi diviene poi, specialmente per alcune imprese, un contenuto strategico, una importante leva di marketing da utilizzare sul mercato. RetImpresa considera il tema ambientale di grande importanza sotto due punti di vista:

- Reti di Imprese "green": esistono reti di Imprese che si occupano di progettazione, produzione e installazione di soluzioni complessive per aumentare le performance ambientali.
- Azioni di risparmio energetico: le imprese in rete possono beneficiare di economie di scala e diminuire i costi per avere servizi quali gli audit energetici, programmi comuni per l'analisi delle prestazioni energetiche, ecc.

Confagricoltura sottolinea un ulteriore ambito di collaborazione per la diminuzione degli impatti ambientali: le imprese appartenenti ad un medesimo territorio possono collaborare e contribuire alla costruzione di un piccolo impianto (es. generatore biogas) che li possa rendere autonomi da un punto di vista energetico.

FederTurismo ha supportato vari progetti ambientali, raccolta differenziata dei rifiuti, azioni di risparmio energetico tra le strutture alberghiere ecc., ma tali progetti non sono stati supportati dalle istituzioni del territorio che non hanno messo a disposizione i servizi necessari all'implementazione di tali progetti. La Banca potrebbe avere un ruolo nel favorire l'accesso ai fondi comunitari anche se prioritario resta il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni.

ANCE ha sottolineato che il patrimonio immobiliare Italiano è molto vecchio pertanto sarebbero auspicabili **iniziative volte a migliorare le performance ambientali degli edifici** perché apporterebbero sia benefici per le famiglie, che potrebbero ridurre i propri costi, sia per le banche che, su tali investimenti, hanno maggiori garanzie di ritorno del capitale. Confcommercio ritiene la strategia ambientale un ambito che, nel corso degli anni, ha acquisito sempre maggiore rilevanza, anche in relazione alla nascita del libero mercato dell'energia. La concorrenza tra differenti fornitori di energia ha inserito un ulteriore elemento di complessità nel rapporto tra imprese ed erogatori, complessità che ha progressivamente ridotto il tempo disponibile per dedicarsi all'attività imprenditoriale. In questo senso Confcommercio sta ampliando la propria expertise con l'obiettivo di divenire per i propri associati un consulente di fiducia (ad esempio per la lettura delle fatture), percorso che potrebbe essere intrapreso anche attraverso una partnership con la Banca.

Banktrack e Sustainalytics criticano il coinvolgimento del Gruppo nel settore del carbone (estrazione e utilizzo per produzione di energia): secondo un recente report di Banktrack infatti Intesa Sanpaolo risulta al 32° posto tra le Banche che finanziano questo settore. Il gruppo viene apprezzato da Sustainalytics per la propria politica ambientale e per i sistemi di gestione ambientale presenti. **Intesa Sanpaolo raccoglie dati ambientali completi ed esaustivi riguardo tutte le principali aree di consumo di risorse ed emissioni:** infatti i dati riguardanti le emissioni di GHG sono correttamente calcolati e rendicontati in modo dettagliato, con informazioni riguardanti le metodologie di calcolo. Secondo OEKOM la policy ambientale di Intesa Sanpaolo non fa cenno al portafoglio di investimenti del Gruppo e alle attività di asset management e, per questo motivo, la considera parziale. Il sistema di gestione ambientale viene valutato positivamente perché copre più di dieci elementi core ma meno del 20% dei dipendenti è coperto da Sistema di Gestione Ambientale. Buona valutazione rispetto al programma triennale "2013-2016 Sustainable Energy Action Plan": il Gruppo ha identificato alcuni target di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> relativamente agli impatti della propria attività ma non relativamente alle attività di finanziamento e di investimento della società. Ambito di miglioramento riguarda la necessità che il Gruppo incentivi la vendita di prodotti "green" per contribuire allo sviluppo sostenibile del pianeta.

## CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Finanziamenti e servizi per la green economy

Nel 2014, nonostante la riduzione degli incentivi, 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. Oltre il 2,3% del totale dei finanziamenti di Intesa Sanpaolo ha riguardato il settore delle energie rinnovabili, dell'agricoltura e della tutela dell'ambiente, per un totale di circa 643 milioni di euro.

### Riduzione delle emissioni atmosferiche di Intesa Sanpaolo

Anche per il 2014, registriamo una notevole riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente derivanti dai consumi elettrici e termici, pari a circa il 16,8%, in gran parte riconducibile sia alle azioni di saving gestionale ed efficientamento impiantistico operate nel corso dell'anno che a un favorevole andamento climatico, con temperature più miti a fine anno, per i consumi termici.

### 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. Inoltre ha proseguito nel 2014 l'ampliamento del parco di autoproduzione di energia elettrica da fotovoltaico. Grazie a tali realizzazioni e all'acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili, con una copertura che supera ormai il 95% dei consumi elettrici, nel 2014 si stimano oltre 140.000 tonnellate di emissioni di CO<sub>2</sub> evitate.

### Contenimento dei consumi energetici

Le azioni di ottimizzazione gestionale e gli interventi di efficienza energetica hanno prodotto un'importante trend di riduzione dei consumi: i consumi elettrici, tipologia energetica predominante negli utilizzi del Gruppo in Italia, registrano un ulteriore contenimento del 6,8% rispetto all'anno precedente a cui corrispondono potenzialmente circa 10.000 t CO<sub>2</sub> di emissioni evitate. Da segnalare che nel periodo 2012-2014 i consumi elettrici in Italia sono diminuiti di circa il 15%.

## Carta, rifiuti e acqua

L'approvvigionamento di carta ecologica ha raggiunto ormai un'alta percentuale (circa il 93%) del totale acquistato. L'impegno a incentivare l'uso della rendicontazione elettronica in sostituzione delle comunicazioni cartacee ha permesso di consolidare ulteriormente gli obiettivi raggiunti negli ultimi anni, contenendo ove possibile l'utilizzo della carta e limitandone lo spreco.

Nel 2014 i quantitativi di rifiuti prodotti in Italia sono aumentati del 8% rispetto al 2013; tale incremento è associato da un lato alla razionalizzazione della rete degli sportelli bancari e dall'altro all'accentramento delle attività di sede centrale in alcuni siti di Milano e Torino, con conseguente rilascio degli immobili di provenienza. È inoltre proseguita l'attività di smaltimento delle macchine da ufficio iniziata nel 2013 per le quali vigeva uno speciale ordine di conservazione relativamente ad indagini in corso da parte del governo degli Stati Uniti. A parità di condizioni si ritiene che i quantitativi di rifiuti smaltiti sarebbero stati sostanzialmente stabili.

Nel 2014 i quantitativi di acqua consumata dal Gruppo sono diminuiti mediamente del 13,7% rispetto al 2013. I consumi per addetto si attestano intorno a 23 m<sup>3</sup>.

### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Risultati al 2014	Obiettivi al 2016*
Finanziamenti ambientali: Credito erogato nel 2014 per finanziare il settore delle energie rinnovabili, agricoltura e tutela dell'ambiente	643 milioni di euro: oltre il 2,3% sul totale dei finanziamenti erogati dal Gruppo Intesa Sanpaolo	Continuare a sostenere il settore delle energie rinnovabili e l'efficienza energetica attraverso finanziamenti dedicati
Riduzione dei consumi elettrici in Italia rispetto al 2012	Riduzione del 15% dei consumi elettrici	Riduzione del 17% dei consumi elettrici
Acquisto di carta in Italia	Carta ecologica o riciclata per il 93% degli acquisti	Acquisto di carta ecologica o riciclata per il 98%
Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate in Italia – Scope 2	Emissioni indirette potenzialmente generate (Scope 2) ridotte del 13%	Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate (Scope 2) del 13% (allineato alla riduzione dei consumi elettrici)
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	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	Mantenere le certificazioni ambientali su un campione significativo di siti implementando tutti gli aggiornamenti normativi richiesti

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

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Finanziamenti per la green economy

- Proseguimento dell'offerta di finanziamenti indirizzati ai segmenti di clientela imprese, aziende retail e privati che intendono investire nel risparmio energetico e nelle risorse rinnovabili.
- Miglioramento della rendicontazione sociale e ambientale relativa ai finanziamenti erogati ai clienti Corporate (grandi imprese) che contribuiscono al miglioramento dell'impatto ambientale o ai produttori di energia.

### Riduzione delle emissioni climalteranti

Continuerà l'acquisto di energia elettrica con certificazione di Garanzia di Origine da fonte rinnovabile in tutti i siti italiani dove ciò sia possibile. La riduzione delle emissioni sarà inoltre correlata alle azioni di ottimizzazione gestionale e di efficienza energetica messe in atto dal Gruppo. Intesa Sanpaolo intende perseguire l'ampliamento della rendicontazione delle altre emissioni indirette (Scope 3). Si proseguirà inoltre con l'estensione della certificazione, secondo quanto previsto dalla norma ISO 14064 sulle emissioni dei gas ad effetto serra dei siti che faranno parte del Sistema di Gestione Ambiente e Energia.

## Riduzione dei consumi energetici

Impegno a ridurre i consumi elettrici relativi al 96% del perimetro Italia del Gruppo Intesa Sanpaolo. Indicatori (previsto dal Sustainable Environment Action Plan 2013-2016): riduzione del 17% dei consumi elettrici in Italia rispetto ai consumi del 2012.

### Carta

Continuerà l'acquisto di carta ecologica (riciclata o da origine certificata) utilizzata nel Gruppo, sia in Italia che dalle Banche Estere al fine di raggiungere gli obiettivi previsti dal SEAP per il 2016. Continueranno le azioni di dematerializzazione della carta che potranno interessare tipologie di stampe finora non ricomprese nel monitoraggio al fine di ridurre il consumo, promuovere una gestione efficiente della carta e sensibilizzare gli utilizzatori ad un comportamento improntato ad un basso impatto ambientale.

### Rifiuti

Nel 2015 verrà perfezionato il nuovo contratto per lo smaltimento dei toner e dei nastri inchiostriati esausti di cui si è iniziato a lavorare nel 2014. Verranno realizzati nuovi strumenti multimediali per la sensibilizzazione dei colleghi all'utilizzo della raccolta differenziata comunale e per la corretta gestione dei rifiuti speciali non pericolosi.

## 5.11 RELAZIONI CON LA CATENA DELLA FORNITURA

### CHE COSA CI HANNO DETTO GLI STAKEHOLDER

Dal questionario online emerge che **il livello di soddisfazione dei fornitori rispetto alla relazione con la Banca risulta positivo ed estremamente positivo per il 71% dei fornitori** e non si discosta molto da quello rilevato nel 2012, con un lieve incremento dei giudizi negativi soprattutto negli ambiti relativi all'ascolto e al dialogo soprattutto per i fornitori con un fatturato annuo minore di 2 milioni di euro e quelli con meno di tre anni di collaborazione con il Gruppo.

Gli aspetti che pesano di più sulla valutazione della qualità della relazione sono la capacità di ascolto e il fatto che la relazione debba essere basata sulla fiducia; la correttezza nella gestione e conclusione dei contratti e l'adeguatezza dei tempi di pagamento delle fatture sono gli altri due elementi chiave che determinano la qualità della relazione secondo quanto emerge dal questionario.

Viene fortemente apprezzato l'impegno del Gruppo nel sensibilizzare i fornitori ad un atteggiamento responsabile. Vorrebbero anche che tale impegno venisse maggiormente comunicato all'esterno. In particolare i fornitori valutano positivamente alcune delle iniziative attivate dalla Banca, come la richiesta di firma e sottoscrizione dei principi enunciati dal Codice Etico e la pubblicazione del Rapporto di Sostenibilità (valutazione in crescita rispetto al 2011).

Per quanto riguarda la responsabilità sociale e ambientale dei fornitori, sulla gestione degli impatti ambientali, un'elevata percentuale dei fornitori dichiara di utilizzare materie prime certificate e sistemi per lo smaltimento dei rifiuti. Il tema della salute e la sicurezza dei lavoratori risulta un ambito particolarmente presidiato. Per quanto riguarda gli strumenti di sostenibilità, il 65% dei fornitori si è dotata di un codice etico mentre solo il 16% ha realizzato un bilancio di sostenibilità.

### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Risultati al 2014
Fornitori in Italia	32.207
Fornitori iscritti al Portale	Circa 6.400, aumentati del 21% rispetto ai 5.300 del 2013. Di questi, circa 3.500 nel 2014 hanno completato la registrazione
Risposte dei fornitori sulle proprie attività di responsabilità sociale e ambientale (variazione % 2014 rispetto al 2013)	Pubblicazione di un Bilancio Sociale +34,4 Certificazione SA8000 +44,0 Codice Etico +35,6 Certificazioni ambientali +27,2 Politica ambientale +35,5

## COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Qualificazione dei fornitori sulla base di criteri di responsabilità sociale e ambientale

La Banca ha intrapreso un percorso verso la qualificazione dei fornitori anche sulla base di requisiti ambientali e sociali: il Servizio Acquisti ha adottato la piattaforma EcoVadis avviando un progetto pilota che ha coinvolto 57 fornitori di diverse categorie merceologiche per la valutazione delle loro performance di responsabilità sociale e ambientale. Nessuno dei fornitori valutati è risultato esposto a “rischio elevato” secondo i criteri di EcoVadis.

### Formazione dei responsabili acquisti

Nel 2014 si sono poste le basi per inserire nel percorso di formazione dei buyer un intervento sui temi di responsabilità sociale attraverso l’istituzione di un tavolo di lavoro formato dalle strutture Servizio Acquisti, Servizio Formazione e Corporate Social Responsibility.

L’intervento si integra in un percorso di formazione dedicato, partito a novembre 2013, e ha l’obiettivo di inserire il tema della relazione responsabile con i fornitori attraverso la capacità di leggere situazioni complesse e di avere una visione di sistema che metta in luce i vantaggi nel lungo periodo per tutti gli attori in gioco. Capacità che influiscono anche sulla riduzione del rischio reputazionale dell’azienda.

### Qualità del servizio e dialogo con i fornitori

Un altro obiettivo che ci eravamo posti per il 2014 era relativo all’incremento dei “confronti di mercato” – acquisizione di beni e servizi tramite opportuni meccanismi di gara – relativamente agli acquisti informatici. Grazie all’attività Masterplan del Sourcing, condotta dalla Direzione Sistemi Informativi in collaborazione con l’ufficio Acquisti Informatici del Servizio Acquisti, nel 2014 sono state avviate circa 140 gare (o confronti di mercato) rispetto alle 41 del 2013, coinvolgendo complessivamente oltre 120 fornitori, di cui il 20% è rappresentato da nuovi fornitori. La valutazione tecnica delle prestazioni nell’ambito delle forniture ICT della Direzione Sistemi Informativi è basata su un’indagine condotta internamente alla stessa DSI, attraverso la somministrazione di un questionario in formato elettronico. Il panel di fornitori valutato dai colleghi ha rappresentato nel 2014 circa l’86% dell’ordinato della Direzione Sistemi Informativi, per un totale di 280 fornitori valutati. I colleghi intervistati sono stati 148 e i questionari compilati hanno raggiunto le 2.200 unità.

L’indagine prevede che, nel caso in cui vengano riscontrate evidenze sul mancato rispetto dei livelli di servizio contrattualizzati, vengano inviate specifiche lettere di segnalazione ai fornitori al fine di garantire eccellenza nella prestazione del servizio. Nel 2014 sono state complessivamente 47 le comunicazioni inviate.

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Qualificazione dei fornitori sulla base di criteri di responsabilità sociale e ambientale

In linea con le azioni attivate nel corso del 2014, si prevede che l’utilizzo della piattaforma EcoVadis andrà a regime a partire dal 2015 e su un panel più ampio di fornitori e consentirà la programmazione strutturata di azioni di monitoraggio sulla base dei punteggi ottenuti dai fornitori in fase di valutazione. Per i fornitori che alla fine del progetto pilota EcoVadis avranno ottenuto una valutazione poco soddisfacente (rischio medio), si determineranno le azioni di miglioramento da intraprendere.

### Formazione dei responsabili acquisti

Per quanto riguarda la formazione ai Responsabili Acquisti sui temi della sostenibilità, è prevista la condivisione della struttura progettuale del corso di formazione con i responsabili del Servizio Acquisti e l’avvio delle sessioni formative.

### Qualità del servizio e dialogo con i fornitori

Relativamente agli acquisti informatici, nel corso del 2015 il questionario di valutazione tecnica delle prestazioni evolverà ulteriormente.

## 5.12 RELAZIONE CON LA COMUNITÀ

Nel corso del 2014 le attività di stakeholder engagement per la verifica dell’efficacia dell’intervento di Intesa Sanpaolo nei confronti della comunità sono state realizzate con un’ottica trasversale rispetto agli stakeholder clienti e Terzo Settore (vedi capitolo “Inclusione finanziaria ed empowerment economico”) e allo stakeholder Ambiente (vedi capitoli “gestione dei rischi aziendali” e “Climate change”). L’analisi dei media ha rilevato uno scenario sociale di perdurante fragilità che conferma le risultanze delle attività di engagement realizzate. Ulteriore elemento emerso è l’enfasi sulle priorità nel breve termine: il sostegno al reddito per i poveri e i disoccupati, seguito dall’accesso ai servizi pubblici di alta qualità, in particolare l’istruzione.

Per quanto riguarda la cultura, l'analisi dei media evidenzia non solo il valore che questa crea quale contributo determinante alla forza della società civile e allo sviluppo sostenibile ma anche il suo impatto sullo sviluppo economico e sull'occupazione (la Commissione Europea valuta che il settore ha un impatto diretto sul Pil e offre impiego a livello europeo a 6,7 milioni di persone).

## CHE COSA AVEVAMO PROMESSO E CHE COSA ABBIAMO FATTO NEL 2014

### Cultura

Le Gallerie di Italia – rete di poli museali di proprietà della Banca che comprende le Gallerie di Piazza Scala a Milano, Palazzo Leoni Montanari a Vicenza e Palazzo Zevallos Stigliano a Napoli – hanno proposto al pubblico numerose mostre ed esposizioni, nonché percorsi didattici e laboratori. Tra le altre, numerose iniziative sono state realizzate a sostegno dei soggetti più fragili, tramite l'offerta di laboratori e sessioni di arte-terapia per immigrati, ipovedenti e non vedenti, anziani degenti di casa di riposo, malati di Alzheimer, visitatori con disabilità cognitiva e sensoriale, persone con disabilità mentale e fisica.

Per quanto riguarda l'attività di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del Paese, ha preso avvio la XVII edizione di Restituzioni, il pluridecennale programma di restauri di opere d'arte.

Di grande rilievo culturale è stata pure l'attività di potenziamento dell'accesso, anche digitale, alla documentazione dell'Archivio Storico, nonché per la tutela, l'acquisizione e la valorizzazione dei patrimoni archivistici nei territori delle comunità in cui opera la Banca. 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.

### Erogazioni liberali e iniziative commerciali con risvolto nella comunità

Per le erogazioni liberali a valere sul Fondo di beneficenza di Intesa Sanpaolo, il Piano per il 2014 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. Nel 2014, al netto dell'intervento internazionale a favore dei paesi poveri, l'85% delle erogazioni centrali nazionali sono state indirizzate verso questo obiettivo (in crescita rispetto all'83% nel 2013 e al 77% nel 2012) che è prioritario nella strategia del Gruppo in ambito filantropico. Anche a livello di liberalità territoriali, si consolida la focalizzazione al sostegno dei soggetti più fragili, che nel 2014 hanno beneficiato del 60% dei contributi locali.

Nell'ambito delle iniziative commerciali con risvolto nella comunità, nel 2014 gli interventi del Gruppo sono continuati in linea con gli scorsi anni, al perseguimento di obiettivi di promozione della cultura, della solidarietà sociale e dello sviluppo della comunità.

Fra le donazioni che si caratterizzano come investimenti nella comunità, con il 2014 è giunto a conclusione, dopo 9 anni, l'intervento di cooperazione internazionale Project Malawi realizzato da Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo in collaborazione con quattro partner che hanno operato nei diversi ambiti di intervento: sanitario (Comunità di Sant'Egidio con il protocollo DREAM), sviluppo locale e microfinanza (CISP), assistenza agli orfani e ai bambini vulnerabili (Save the Children) ed educazione e prevenzione (scout del Malawi MAGGA – SAM).

Nell'ultimo triennio, su forte stimolo di Banca e Fondazione, le associazioni hanno lavorato per coinvolgere ancora più intensamente le comunità e le autorità locali per garantire una completa appropriazione del progetto da parte della popolazione del Malawi e per favorire la prosecuzione dell'iniziativa in autonomia dopo la chiusura della partnership.

### Indicatori di performance e obiettivi raggiunti:

Indicatore	Risultati al 2014	
Contributo alla comunità complessivo, misurato secondo il modello del London Benchmarking Group	60,2 milioni di euro (in crescita del 3,6% rispetto allo scorso anno)	
Contributo alla comunità per tipologia di intervento (migliaia di euro)	Contributo monetario	55.116
	Beni e servizi donati	3
	Contributo in termini di tempo	1.522
	Spese di gestione	3.603
Project Malawi: Contributo (/000 euro):	2.126	
Project Malawi: Beneficiari	63.067	

## CHE OBIETTIVI CI PONIAMO PER IL 2015

### Cultura

Per quanto riguarda la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, l'obiettivo è quello di valorizzare le Gallerie d'Italia tramite iniziative per favorire la fruizione da parte di giovani, anziani e coloro che si trovano in situazioni di difficoltà sociale ed economica. Il Gruppo inoltre intende agevolare la connessione tra ricerca scientifica, innovazione e bisogni sociali offrendo a giovani laureati occasioni formative ed espressive: collaborazioni con istituzioni pubbliche e private di eccellenza e finanziamento di borse di studio. Si vuole infine dare continuità all'iniziativa "Restituzioni" con un possibile ampliamento delle soprintendenze di riferimento.

### Contributi alla comunità

- Conferma del mantenimento della elevata quota di risorse (>80%) destinate dal Fondo di Beneficenza a sostegno dei progetti a favore dei più deboli, nel caso di liberalità centrali e impegno a indirizzare le scelte, in autonomia delle Direzioni Regionali, verso una tendenziale crescita delle medesime quote relativamente alle liberalità territoriali (uguale o maggiore del 60%).
- Estensione graduale delle valutazioni di impatto (con specifiche visite di approfondimento delle rendicontazioni già fornite dagli enti beneficiari) per le principali e consolidate erogazioni secondo il modello LBG; implementazione del monitoraggio dei nuovi programmi di cooperazione internazionale sostenuti dopo la conclusione del Project Malawi.

## 6. Il coinvolgimento degli stakeholder nelle Banche Estere

Nel 2014 è stata realizzata una mappatura delle attività di stakeholder engagement attive nelle Banche Estere, mirata ad identificare punti di contatto ma anche specificità nell'approccio, capire quali stakeholder sono state 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 risultati essere Clienti e Collaboratori.

Le principali attività di engagement hanno riguardato sondaggi diretti a rilevare la soddisfazione del cliente, coprendo temi quali la soddisfazione della clientela nel dialogo e nell'interazione con la Banca e la percezione della qualità dei prodotti e dei servizi offerti. L'obiettivo principale condiviso dalle Banche Estere che hanno svolto queste attività riguarda la raccolta informazioni per il miglioramento dei processi e delle attività future. Le attività hanno dato ottimi risultati, evidenziando un'alta soddisfazione da parte della clientela rispetto ai canali di comunicazione e la qualità dei servizi offerti dal Gruppo. Banka Koper e CIB Bank, ad esempio, hanno promosso delle attività di engagement che hanno riscosso particolare successo: sono state organizzate "Business Breakfast" e giornate dedicate all'ascolto e all'interazione con i clienti della piccola e media impresa in un'ottica di sostegno al tessuto imprenditoriale, per rafforzare la capacità competitiva delle imprese. Queste iniziative hanno permesso di trattare tematiche di interesse per i singoli clienti, rafforzando allo stesso tempo la rete di relazioni tra i clienti partecipanti.

Per quanto riguarda i collaboratori, le principali attività di engagement sono state indagini di clima e focus group, sui temi della valorizzazione delle persone e della qualità della vita in azienda, con un particolare focus sul coinvolgimento dei collaboratori nella vita aziendale. Gli obiettivi sono stati l'ottimizzazione dei canali di comunicazione aziendale interna e la raccolta di informazioni rispetto all'opinione dei dipendenti sul Gruppo. I risultati dell'ultima edizione hanno evidenziato una crescente soddisfazione dei dipendenti per la vita in azienda e per la loro posizione lavorativa ed una decisa crescita nei livelli di partecipazione all'indagine; le attività hanno inoltre permesso di raccogliere opinioni e idee per lo sviluppo dei canali di comunicazione interna e per incentivare un maggior coinvolgimento aziendale.

Rispetto alla comunicazione interna, molte banche hanno utilizzato in modo attivo portali intranet aziendali ed altri canali per coinvolgere i dipendenti e incentivarli alla condivisione di idee ed opinioni riguardanti la qualità del lavoro all'interno dell'azienda e all'ottimizzazione di processi, prodotti o servizi, riuscendo a riscuotere un buon successo e feedback utili al miglioramento della relazione con i collaboratori.

Banca Intesa Beograd è stata attiva anche sul fronte della gestione responsabile della filiera di fornitura, promuovendo la sostenibilità nella supply chain tramite sondaggi e focus group che hanno visto il coinvolgimento dei fornitori. La Banca ha inoltre migliorato le attività di ascolto ed i canali di comunicazione con i fornitori, in modo da poter risolvere eventuali problemi in modo più efficiente. Ciò ha portato ad una migliore comprensione del processo di approvvigionamento da parte dei fornitori, che si è tradotto in un minor numero di lamentele da parte degli stessi.

CIB Bank è stata tra le banche più attive nella promozione dell'educazione finanziaria; aderendo al programma "Financial Compass", iniziativa sponsorizzata dalla Banca Nazionale Ungherese con lo scopo di promuovere l'educazione finanziaria ed aumentare il livello generale di consapevolezza finanziaria nella popolazione. CIB Bank è risultata essere uno degli sponsor più attivi, richiamando l'attenzione sull'importanza della gestione finanziaria quotidiana, i sistemi per l'assistenza dei mutuatari in difficoltà e il risparmio.

---

# 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 87965569  
Fax: +39 02 87962028  
E-mail: [csr@intesasanpaolo.com](mailto:csr@intesasanpaolo.com)

Internet  
[group.intesasanpaolo.com](http://group.intesasanpaolo.com) 

Realizzazione  
Intesa Sanpaolo Spa - Corporate Social Responsibility

Progetto grafico,  
impaginazione e ipertesto  
Studio Lariani architettura - Milano

Pubblicazione  
Giugno 2015

Intesa Sanpaolo Spa

Sede Legale: Piazza San Carlo 156, 10121 Torino  
Sede Secondaria: Via Monte di Pietà 8, 20121 Milano  
Capitale sociale: 8.724.861.778,88 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



GALLERIE D'ITALIA.  
TRE POLI MUSEALI, UNA RETE CULTURALE PER IL PAESE.

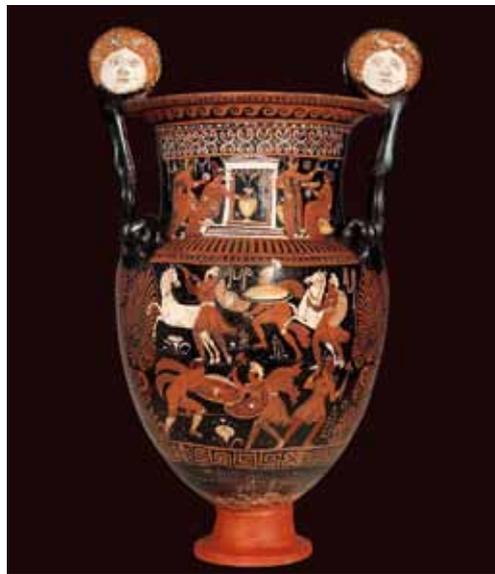
Con il progetto Gallerie d'Italia, Intesa Sanpaolo condivide con la collettività il proprio patrimonio artistico e architettonico: 1.000 opere d'arte esposte in palazzi storici di tre città, a formare una rete museale unica nel suo genere.

**Gallerie di Piazza Scala** a Milano ospitano, in un complesso architettonico di grande valore, una selezione di duecento capolavori dell'Ottocento lombardo e un percorso espositivo dedicato all'arte italiana del Novecento.

**Gallerie di Palazzo Leoni Montanari** a Vicenza espongono la più importante collezione di icone russe in Occidente, testimonianze dell'arte veneta del Settecento e ceramiche attiche e magnogreche.

**Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano** a Napoli presentano il *Martirio di sant'Orsola*, dipinto dell'ultima stagione di Caravaggio, insieme a opere tra XVII e inizio XX secolo di ambito meridionale.

*In copertina*



**Cratere a volute apulo a figure rosse**

raffigurazione: *Fanciulle alla fonte* e *Amazonomachia*

Officina del Pittore di Baltimora

330-310 a.C.

alt. max 73 cm, diam. orlo 35,5 cm

Collezione Intesa Sanpaolo

Il cratere apulo a figure rosse appartiene alla collezione Intesa Sanpaolo di ceramiche attiche e magnogreche. È stato realizzato intorno al 330-310 a.C. dall'Officina del Pittore di Baltimora – tra le principali botteghe tardoapule, attiva tra Canosa e Ruvo e specializzata in vasi di grandi proporzioni.

Il lato principale è decorato da una scena di Amazonomachia – lotta tra Greci e Amazzoni – mentre il collo del cratere è ornato da una scena figurata che rappresenta un gruppo di fanciulle presso una fonte. Le donne sono disposte attorno a una fontana a doppia bocca sgorgante entro un *naiskos* (tempietto). Esse attingono e trasportano acqua utilizzando capienti recipienti adibiti a questo scopo, le *hydriae*.

Nell'Antica Grecia, come in tutte le culture del mondo e delle diverse epoche storiche, l'acqua ha un significato simbolico molto forte. È generatrice di vita, evoca l'idea di nascita, ma anche di rinascita e trasformazione: è elemento dinamico, rappresenta il flusso del divenire. È energia purificatrice e mezzo di rigenerazione. L'acqua è da sempre alimento vitale, un bene comune da condividere, una risorsa preziosa e inestimabile da difendere in quanto fonte e garanzia di vita e benessere.

