

Qualità e innovazione nella relazione con il cliente

POLITICHE AZIENDALI

In coerenza con i valori e i principi di condotta definiti nel Codice Etico, che si basano sull'ascolto e dialogo, sulla trasparenza ed equità e sulla tutela della sicurezza nelle relazioni commerciali, il Gruppo pone il cliente al centro dell'attenzione e aspira a mantenere i rapporti a un livello di eccellenza. Tali valori e principi sono recepiti in norme essenziali di comportamento definiti nel Codice Interno di Comportamento di Gruppo che ne impegna al rispetto consiglieri di amministrazione, dipendenti e altri collaboratori. Inoltre, per specifiche aree di attività che governano la qualità della relazione con la clientela, sono previste Linee Guida di governance e regole improntate all'attivazione di processi che, adottando modelli ad elevato livello di tutela, improntano i comportamenti a criteri di sostanziale buona fede e correttezza nella relazione. Anche gli aspetti di salute e sicurezza dei clienti sono presidiati con politiche che stabiliscono principi, regole di comportamento e definizione di responsabilità nella relazione operativa, in filiale e su canale digitale.

QUALITÀ DEL SERVIZIO

Intesa Sanpaolo ha adottato un modello di servizio focalizzato per aree di business con una struttura organizzativa che assicura il presidio in Italia e negli Stati esteri in cui opera. Le Divisioni hanno il compito di sviluppare la miglior qualità nel livello di servizio attraverso i diversi canali, al fine di rendere più efficace l'offerta commerciale per le diverse tipologie di clientela. La soddisfazione dei clienti e la qualità del servizio offerto sono monitorate e presidiate dalle strutture che si occupano di Customer Satisfaction e Customer Experience nelle diverse Divisioni di business.

L'ASCOLTO DEI CLIENTI RETAIL E IMPRESE IN ITALIA

Le indagini di Customer Experience rappresentano un aspetto determinante della visione strategica della Divisione Banca dei Territori perché attraverso l'ascolto del cliente consentono di identificare fattori di soddisfazione e di insoddisfazione e gli ambiti di miglioramento sui quali intervenire.

Il sistema di ascolto della Divisione si realizza attraverso:

- il monitoraggio dell'Indice Netto di Soddisfazione (INS), per rilevare soddisfazione e insoddisfazione dei clienti attraverso suggerimenti e l'individuazione di opportunità di miglioramento nei prodotti e nei servizi; la misurazione del Net Promoter Score (NPS), il giudizio che rileva la propensione a consigliare la Banca; la definizione e il monitoraggio di indicatori della qualità erogata e misurata attraverso tre indici (eccellenza nel servizio, operativa e nel credito) i cui risultati, insieme all'NPS, sono alla base del programma SElok e concorrono alla determinazione del Premio Variabile di Risultato delle filiali e delle aree della Divisione Banca dei Territori con un peso del 25% sull'Indicatore Sintetico di Performance.

Alle rilevazioni continuative si affiancano anche specifiche indagini di approfondimento per elaborare strategie mirate ai diversi target di clientela. Le indagini realizzate per rispondere a esigenze specifiche oppure per approfondire particolari temi sono state 9 e hanno consentito di raccogliere quasi 14.000 feedback.

Nel 2019, inoltre, sono state avviate nuove indagini di Customer Satisfaction di prodotto, grazie alle quali sono stati raccolti oltre 54.000 feedback. Queste rilevazioni permettono di monitorare nel tempo la soddisfazione sul possesso e l'utilizzo dei singoli prodotti e di raccogliere dai clienti eventuali spunti di miglioramento, diventando complementari rispetto alle indagini di Customer Experience.

In un'ottica di allineamento della Employee Experience alla Customer Experience, la Divisione monitora, attraverso la survey Internal Service Quality (ISQ) effettuata verso i collaboratori di Rete, la soddisfazione in merito agli strumenti e servizi forniti. La survey, giunta ormai alla terza edizione, ha coinvolto circa 18.000 collaboratori e raccolto quasi 9.000 feedback.

In aggiunta, per rilevare la soddisfazione interna su tematiche commerciali e di relazione, nel corso del 2019 sono stati inviati complessivamente circa 240.000 questionari a dipendenti del Gruppo e raccolti oltre 133.000 feedback: l'analisi dei risultati di tali indagini ha consentito di approfondire la percezione dei dipendenti, con l'obiettivo di supportarli sia nello svolgimento delle attività quotidiane, sia nello sviluppo/rafforzamento della relazione con il cliente. Il sistema di ascolto viene continuamente evoluto e ampliato: in quest'ottica il perimetro di rilevazione del Net Promoter Score (NPS) è stato esteso al mondo Aziende Retail e alle realtà appartenenti al Terzo Settore (Direzione Impact); in occasioni di forte discontinuità come un'integrazione societaria è infatti fondamentale utilizzare in maniera

estensiva il sistema di ascolto per poter presidiare al meglio la qualità della Customer Experience, identificando ove opportuno specifiche azioni di intervento.

Ai fini dell'NPS nel 2019 sono stati analizzati i feedback di circa 820 mila clienti Retail e Personal e circa 45.000 Imprese.

NPS per tipologia di clientela	2019
Retail	20
Personal	7
Imprese	11

Rilevazioni sulla clientela della Divisione Banca dei Territori.

Nel 2019 è stato definito che il canale di rilevazione di riferimento è il canale telefonico; pertanto, il NPS 2019 è calcolato applicando un correttivo che consente di rendere i voti raccolti con canali diversi confrontabili con il canale telefonico.

Il risultato NPS 2019 per i clienti Retail e Personal è di 20 e 7 punti, rispettivamente.

Per i clienti Imprese, il dato 2019 di 11 risente dell'inclusione nella rilevazione anche dei clienti che hanno subito, a causa della scelta della Banca di modificare il Modello di Servizio effettuata a inizio 2019, un cambio di Filiale e/o Gestore. Al netto di questi ultimi, il dato NPS si attesterebbe a 19.

Da notare che nel 2019, per la prima volta, per tutti i territori commerciali, sono stati inclusi nelle rilevazioni NPS anche i clienti dell'insieme aggregato di ex Banca Popolare di Vicenza ed ex Veneto Banca ("ex Banche Venete").

NET PROMOTER SCORE – NPS®

L'NPS è un indicatore che esprime la propensione dei clienti a consigliare un prodotto, un servizio o un'azienda, calcolato in punti indice (tra -100 e + 100) sottraendo la percentuale di detrattori (clienti insoddisfatti) alla percentuale di promotori (clienti fedeli all'azienda) ottenuta. Intesa Sanpaolo effettua le rilevazioni NPS via telefono sulle Imprese e via e-mail e Internet Banking sui Privati. A partire dal 2019 la metodologia di calcolo dell'NPS è stata affinata per consentire la confrontabilità dei risultati sia internamente, tra rilevazioni che prevedono canali diversi, sia con benchmark esterni (effettuati prevalentemente via telefono) in modo da quantificare l'impatto di ciascun canale sui giudizi e definire un correttivo per renderli confrontabili.

L'ASCOLTO DEI CLIENTI GRANDI IMPRESE IN ITALIA

Nelle relazioni con la clientela delle grandi imprese in Italia, le indagini di Customer Satisfaction sono regolarmente progettate e realizzate con l'obiettivo di identificare e perseguire linee per il miglioramento dell'offerta.

Nel 2019, la Divisione Corporate e Investment Banking ha progettato e realizzato le seguenti attività:

- ricerca qualitativa su 100 aziende in occasione dell'aggiornamento della piattaforma elettronica di corporate banking in un'ottica di semplificazione e personalizzazione, con un tasso di risposta del 73%;
- ricerca qualitativa su 74 Investor Relator di aziende appartenenti al segmento STAR per comprendere i driver strategici di maggior impatto per il successo per le aziende, con un tasso di risposta del 49%;
- avvio di un canale di ascolto accessibile a tutti gli utenti attivi sulla piattaforma di corporate banking per intercettare i bisogni della clientela relativamente al capitale circolante, che ha raccolto 72 risposte;
- interviste telefoniche a 18 clienti Financial Institutions nazionali per raccogliere valutazioni qualitative in termini di posizionamento nel mercato e livello di soddisfazione del servizio della piattaforma Market Hub che Banca IMI offre ai propri clienti;
- indagine telefonica su 207 clienti Corporate Italia per comprendere la percezione legata al miglioramento del nuovo portale Inbiz e individuare aree di eventuale intervento, con un tasso di risposta del 57%;
- ricerca quantitativa su 321 aziende per valutare la soddisfazione della clientela corporate in ambito estero specialistico e transazionale, con un tasso di risposta del 39%, l'indice Net Promoter Score (NPS) pari a 51 e l'indice di soddisfazione generale (CSI – Customer Satisfaction Index¹) pari a 87 su 100.

L'ASCOLTO DEI CLIENTI NELLE BANCHE ESTERE

Nel 2019 sono proseguiti le attività di rilevazione della customer satisfaction della clientela delle Banche Estere. Rispetto al segmento Retail le banche coinvolte sono state Banca Intesa Beograd in Serbia, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, CIB Bank in Ungheria, Privredna Banka Zagreb-PBZ in Croazia, VÚB Banka in Slovacchia.

¹ L'indice è stato calcolato facendo ricorso a un modello a equazioni strutturali con variabili latenti, nello specifico il Partial Least Squares - Path modeling (in letteratura noto con l'acronimo PLS-PM). Fra gli output del modello vi è la misurazione, mediante un indice sintetico, del livello di soddisfazione complessiva (CSI - Customer Satisfaction Index).

Le indagini, che hanno coinvolto circa 14.000 clienti, mostrano livelli di soddisfazione e loyalty in crescita sia con riferimento ai sistemi bancari paese che alle singole banche, nonostante la crescente competitività rilevata nei mercati. I rilevamenti sono inoltre arricchiti dalle informazioni raccolte attraverso il programma Instant Feedback, attivo in cinque Banche, che raccoglie le opinioni della clientela nei loro momenti relazionali con la Banca, e attiva di conseguenza delle soluzioni sulle criticità riscontrate. Nel 2019, sono stati inoltre introdotti KPI qualitativi per misurare la qualità percepita del servizio in filiale, ed in coerenza con il rilancio delle attività Retail in Pravex Bank (Ucraina), è stato avviato il primo progetto di Net Promoter Score con livelli di riscontro del 16%. Per quanto riguarda la clientela Piccole e medie imprese, sono state svolte indagini interne e di benchmarking in CIB Bank in Ungheria, Banca Intesa Beograd in Serbia, VÚB Banka in Slovacchia e Privredna Banka Zagreb – PBZ in Croazia, oltre al segmento corporate in Banca Intesa Beograd in Serbia. Nel complesso sono state coinvolte 3.500 aziende e i risultati hanno messo in evidenza come punto di forza il ruolo dei gestori nell'ascolto della clientela.

L'ASCOLTO DEI CLIENTI DELLA INSURANCE

La Divisione Insurance, a fine 2019, ha avviato un sistema di rilevazione della Customer Satisfaction che coinvolge su base volontaria tutte le chiamate ricevute al Servizio Clienti tramite un questionario di due domande per la valutazione del Servizio. L'iniziativa si affianca a quella già attiva di misurazione della Customer Experience dei clienti del business Danni che nel 2019 hanno espresso un livello di soddisfazione significativo: su una scala da 0 a 10 il voto medio è stato pari a 8,9 sull'assistenza stradale; 8,5 sull'assistenza alla casa; 8,8 per i sinistri Rc Auto e 7,9 per i sinistri Casa pagati.

L'ASCOLTO DEI CLIENTI IN FIDEURAM INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING

Nel 2019 è stata effettuata per la prima volta un'indagine di Customer Satisfaction della Divisione Private Banking sulle Reti Fideuram e Sanpaolo Invest e sulla Rete Intesa Sanpaolo Private Banking. L'indagine ha tenuto conto delle peculiarità distintive dei due modelli di servizio e si è svolta attraverso questionari cui hanno risposto 33.860 clienti (25.084 per la Rete Fideuram, 6.667 per la Rete Sanpaolo Invest e 2.109 per la Rete Intesa Sanpaolo Private Banking). I risultati dell'indagine hanno confermato un'elevata soddisfazione dei clienti per tutte e tre Reti, il rapporto con il Private Banker risulta sempre l'elemento fondamentale per l'apprezzamento del servizio offerto: i clienti ne riconoscono la disponibilità, la competenza e la professionalità nonché la capacità di personalizzazione delle soluzioni e regolarità nella relazione. Il NPS è risultato pari a 47 e l'indice di soddisfazione (Customer Satisfaction Index) a 8,5. In particolare, dall'indagine condotta sulle Reti Fideuram e Sanpaolo Invest emerge che i clienti riconoscono tra i punti di forza la solidità, l'affidabilità, un grande Gruppo alle spalle, la multicanalità, i migliori professionisti, l'attenzione ai clienti e la qualità dei servizi. Dall'indagine sulla Rete di Intesa Sanpaolo Private Banking emerge che sono molto apprezzate anche la comprensione delle esigenze dei clienti e la capacità di farli sentire clienti privilegiati, nonché l'attenzione alla privacy e la capacità di anticipare le criticità. Ai clienti delle Reti Fideuram e Sanpaolo Invest sono state poste alcune domande relative agli investimenti ESG al fine di indagarne la conoscenza e la propensione ad investire in prodotti con caratteristiche ESG. È emerso che le tematiche ESG sono conosciute da circa il 60% dei clienti e che il 41% ritiene che gli investimenti ESG creino valore per sé stessi e per la comunità e l'ambiente. La percentuale sale a 48% se invece si considera la fascia di clienti private o la fascia di clienti con un profilo di rischio aggressivo. Inoltre, circa il 30% dei clienti sono disponibili ad investire più del 30% del proprio patrimonio in prodotti sostenibili.

LA GESTIONE DEI RECLAMI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è impegnato in un dialogo costante con la propria clientela per mantenere la relazione su un livello di eccellenza. Per consolidare il rapporto fiduciario è attribuita un'importanza fondamentale all'attenta e tempestiva gestione dei reclami e delle altre istanze con le quali i clienti manifestano insoddisfazione. Le normative emanate dalle competenti autorità di vigilanza prevedono, nell'ordinamento italiano, specifici adempimenti informativi da parte della Funzione di Compliance, con lo scopo di riferire agli Organi aziendali e alle autorità, con periodicità almeno annuale, sulla situazione complessiva dei reclami ricevuti, nonché sull'adeguatezza delle procedure e delle soluzioni organizzative adottate.

L'impianto normativo, procedurale e organizzativo adottato dal Gruppo, è definito dalle Linee Guida per la gestione dei reclami, dei disconoscimenti, degli esposti ad autorità di vigilanza e dei ricorsi ad Organismi di risoluzione alternativa delle controversie, approvate nel 2016 dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e recepite successivamente dalle varie componenti del Gruppo.

Nel 2019 sono state registrate complessivamente 102.057 istanze¹ a livello di Gruppo suddivise come segue: Banca dei Territori: sono state registrate complessivamente 51.514 istanze (in diminuzione del 3% rispetto al

¹ Le istanze comprendono i reclami e la loro eventuale reiterazione (ricorsi della clientela), i ricorsi ad Organismi di risoluzione stragiudiziale delle controversie (ricorsi ad A.D.R.) e le richieste di chiarimenti formulate dalle autorità di vigilanza a fronte di esposti della clientela (esposti).

2018) di cui 39.841 relative a Banche e Società del Gruppo² e Banca 5 (+5% rispetto al 2018) e 11.673 presentate da ex clienti di Accedo (in diminuzione del 23%).

Nel corso del 2019 è stato definito l'esito di 37.972 reclami e reiterazioni, di cui 10.096 hanno trovato accoglimento e, fra questi, 2.648 hanno comportato esborsi; per quanto attiene, invece, la gestione dei reclami riferiti alla pregressa attività di Accedo ulteriori 3.912 reclami e reiterazioni hanno comportato esborsi.

Escludendo le istanze presentate da ex clienti di Accedo, che a fronte dell'estinzione anticipata di finanziamenti con cessione del quinto dello stipendio reclamano la restituzione pro-quota di commissioni e/o oneri pagati al momento dell'erogazione, si riportano di seguito i reclami e le reiterazioni presentati per le diverse macrocategorie di prodotto/servizio:

- tematiche organizzative e gestione e funzionalità dei siti internet: 12.025 reclami e reiterazioni con un incremento del 22%, principalmente connessi a tempi di attesa, code in filiale, o problematiche relative all'organizzazione di filiale, malfunzionamenti del sito internet e dell'applicazione per smartphone, mancata o tardiva evasione di richieste di copia di documentazione;
- sistemi di pagamento: 10.121 reclami e reiterazioni della clientela, in crescita del 17%, prevalentemente relativi agli esiti delle richieste di disconoscimento di operazioni effettuate con carte di pagamento o tramite i servizi di internet banking, oltre che a errori o ritardi nell'esecuzione delle disposizioni di bonifico;
- finanziamenti: 7.784 reclami e reiterazioni della clientela, in diminuzione dell'11%. In particolare, sono in riduzione le contestazioni riferite a presunta usurarietà delle condizioni applicate, asserita illegittimità degli effetti anatocistici della capitalizzazione degli interessi, modalità di calcolo del TAEG o sua asserita difformità rispetto al tasso pattuito ed errori e/o ritardi nell'esecuzione delle operazioni;
- conti correnti, depositi e dossier titoli: 3.703 reclami e reiterazioni, con un decremento del 27%, principalmente riconducibili a errori e ritardi nell'esecuzione delle operazioni, condizioni e loro applicazione, difetti di comunicazione da parte della Banca;
- servizi di investimento: 2.150 reclami e reiterazioni, in crescita del 26%, dei quali oltre 800 motivati dai ritardi nell'evasione di richieste di copia di documentazione avanzate da clientela proveniente dalle ex Banche Venete in vista della presentazione al Fondo Indennizzo Risparmiatori di richieste di rimborso dei danni causati dall'investimento in titoli emessi dalle Banche stesse, a fronte dei quali la Banca già ha attivato le opportune iniziative;
- prodotti assicurativi: 1.973 reclami e reiterazioni, con un aumento del 38%, riguardanti principalmente polizze collegate a finanziamenti, polizze vita ramo I e polizze ramo III, la cui motivazione prevalente è riferita alla correttezza del processo di vendita e/o a ritardi o mancanze nella liquidazione.

Corporate e Investment Banking:

Il numero di istanze si conferma ridotto in ragione della tipologia di operatività svolta e di clientela servita, con 624 doglianze ricevute dalle entità estere (621 su Banca Intesa Russia, 1 su Intesa Sanpaolo Bank Luxembourg e 2 sulle Filiali estere) e 3 istanze ricevute da Banca IMI, con una riduzione complessiva del 19% rispetto all'anno precedente.

Divisione Private Banking:

Sono state registrate complessivamente 2.218 istanze, con un incremento pari al 23% condizionato, in particolare, dal censimento nell'ultimo periodo dell'anno delle istanze riconducibili alle irregolarità perpetrate da una Private Banker di Sanpaolo Invest SIM. Al netto di tale circostanza, l'andamento delle istanze risulta paragonabile a quello rilevato sulla Divisione BdT.

Nel corso del 2019 è stato definito l'esito di 1.636 reclami e reiterazioni, di cui 766 hanno trovato accoglimento e, fra questi, 153 hanno comportato esborsi.

International Subsidiary Banks¹:

Sono state complessivamente registrate 42.709 istanze, con un aumento del 15%. Le doglianze si concentrano principalmente su quattro Banche (VUB, PBZ, BIB, CIB) che hanno registrato il 96% delle istanze della Divisione e hanno riguardato prevalentemente malfunzionamenti delle apparecchiature ATM/POS, disservizi di varia natura collegati dell'home banking, frodi connesse ai sistemi di pagamento e costi applicati su carte, bonifici e conti correnti.

Nel corso del 2019 sono state evase 42.696 istanze, di cui 24.134 hanno trovato accoglimento e, fra queste, 4.160 hanno comportato esborsi.

Divisione Insurance:

Sono state registrate 4.861 istanze, con una crescita del 6% riguardanti principalmente l'area liquidativa (gestione della pratica di sinistro, reiezioni contrattuali) e aspetti amministrativi (rimborso di premi pagati e non goduti in caso di estinzione anticipata dei finanziamenti associati alle polizze, assistenza alla clientela e contenuto dell'informatica in corso di rapporto).

Nell'anno sono state evase 3.797 reclami e reiterazioni, di cui 1.077 hanno trovato accoglimento e fra questi 110

¹ Il perimetro comprende alle seguenti Società: Bank of Alexandria, Banca Intesa Beograd (BIB), CIB Bank, Eximbank, Intesa Sanpaolo Bank Albania, Intesa Sanpaolo Bank Romania, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina (BiH), Pravex Bank, Privredna Banka Zagreb (PBZ), VUB Banka.

² Banche della Divisione BdT (Cassa di Risparmio in Bologna, Banca CR Firenze, CR Pistoia e Lucchesia, Banca Apulia, Banca Prossima e Mediocredito), incorporate in Capogruppo nel corso del 2019.

hanno comportato esborsi.

Divisione Asset Management:

Sono state registrate 128 istanze, con un decremento del 50%, riconducibili prevalentemente alla gestione collettiva del risparmio e riguardanti in particolare le performance dei fondi comuni registrate in anni precedenti e l'informatica fornita alla clientela.

Nel 2019 sono state evase 132 istanze, di cui solo 13 accolte e fra queste 2 hanno comportato esborsi.

DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E ACCESSIBILITÀ

I PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE VERSO LA BANCA MULTICANALE INTEGRATA

Intesa Sanpaolo prosegue nel percorso di trasformazione del Gruppo per affermarsi come una digital company anticipando e accompagnando i bisogni e i comportamenti dei clienti e per orientarli sempre più alla costruzione di relazioni a distanza con la Banca. Obiettivi centrali del Piano d'Impresa 2018-2021 sono infatti la digitalizzazione che prevede l'interazione continua con i clienti e con i collaboratori, l'innovazione a impatto con la costruzione del brand di innovazione di Gruppo e supporto allo sviluppo delle imprese e la predisposizione di sistemi IT e processi per essere digital ready. Allo stesso tempo, è previsto il rafforzamento della struttura operativa con nuove competenze per mantenere la macchina operativa su elevati livelli di efficienza in una logica di reale partnership tra il business e l'IT.

In tale ambito, è in corso la revisione profonda della piattaforma IT mantenendo l'attenzione alla cyber security e all'ampliamento della multicanalità dei servizi rivolti ai clienti con una focalizzazione all'uso dei dispositivi mobili. Lo sviluppo di Intesa Sanpaolo nell'attività bancaria multicanale e digitale ha già permesso di conseguire risultati significativi in termini di clientela coinvolta e volume dei servizi offerti. In Italia (con l'esclusione di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking e di Banca 5), si registrano tra i principali risultati:

- circa 9,2 mln di clienti multicanale (8,3 mln nel 2018) con un'incidenza di oltre il 78% della clientela;
- 17,2 mln di transazioni dematerializzate (33 mln dal 2018) e 35% delle attività digitalizzate (17,8% nel 2018);
- 6,1 mln di clienti connessi almeno una volta ai canali digitali (Internet Banking e App Mobile) nel 2019, di cui 5,5 mln, dal 2018, alla nuova App (+38% rispetto al 2018);
- 32 Società del Gruppo già inserite nel Modello di cyber security (76%);
- 66,4 mln di accessi medi mensili tramite App, con 48 mln di operazioni transazionali dispositivo effettuate nel 2019 (nel 2018 le operazioni transazionali dispositivo sono state circa 26 mln);
- 5,7 mln di clienti hanno attivato i nuovi sistemi di accesso più semplici e sicuri rispetto alla chiavetta fisica (conformi ai requisiti della Direttiva europea sui servizi di pagamento nel mercato interno PSD2, Payments Service Directive 2), ossia l'O-key Smart o l'O-key SMS (software OTP - One-Time Password);
- circa 85% dei prodotti offerti alla clientela retail acquistabili tramite piattaforme multicanali (tra cui il conto corrente, le carte di pagamento, i prestiti personali);
- circa 500.000 clienti attivi già raggiunti con il lancio dell'App Intesa Sanpaolo Investo e quasi il 40% delle operazioni di trading online effettuate dalla clientela retail di Banca dei Territori.

Con analoga spinta innovativa, anche il rapporto con la clientela Imprese e Corporate sta evolvendo in ottica digitale grazie ad un programma di trasformazione pluriennale e un Nuovo Portale per le Aziende, registrando tra l'altro:

- 320.000 aziende migrate sul nuovo portale digitale e 20 mln di transazioni al mese, corrispondenti a 140 mld di euro al mese transati;
- 350.000 utenti (dipendenti delle aziende clienti) con nuove credenziali di accesso, altamente affidabili in termini di Cyber Security e basate o sull'utilizzo di Smartphone o di appositi lettori digitali di QRCode;
- 170.000 utenti che utilizzano la Nuova APP Inbiz che consente di approvare milioni di transazioni al mese anche in mobilità o di consultare Saldi e Movimenti di tutti i conti sia del Gruppo Intesa Sanpaolo sia di altre banche;
- 20.000 clienti abilitati al nuovo tool digitale Tesoreria Aziendale (Treasury Management System a supporto dei Tesorieri aziendale per monitorare e prevedere il Capitale Circolante);
- 25.000 clienti attivati al nuovo Customer Journey Export (area di lavoro a supporto delle aziende con bisogni di Trade Export).
- Le principali novità in ambito digitale del 2019 hanno riguardato:
- lo sviluppo di nuovi customer journey (processi di vendita) in logica multicanale, per il miglioramento dell'offerta e dell'experience, con l'ampliamento dei prodotti in vendita da Internet Banking, App e Intesa Sanpaolo Mobile, in modalità self e in Offerta a Distanza;
- una serie di evolutive, individuate come prioritarie per rimanere best practice europea, quali l'intervento sulla funzione OCR (optical character recognition) su App per consentire il pagamento di F24 e bollettini da App o il rilascio su App e su Internet Banking del cruscotto notifiche, per il monitoraggio, in tempo reale, dell'operatività su Conti, Carte e Investimenti;

- i pagamenti digitali oltre 700 mila XME Pay attivi, il portafoglio digitale dell'App Intesa Sanpaolo Mobile e la dematerializzazione delle carte di pagamento su dispositivo mobile integrando tutte le principali soluzioni disponibili sul mercato, nonché l'estensione al circuito nazionale delle carte di debito della possibilità di dematerializzare la carta.

IL COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI

Il sistema di change management Ottomila! ha consolidato nel 2019 l'attività di supporto riguardante circa 44.500 collaboratori nella realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021 all'interno della Banca dei Territori. Ottomila! si fonda sull'ascolto, la partecipazione e il coinvolgimento dei collaboratori nell'ambito di un palinsesto di attività veicolate sul sito web in un processo di co-creazione di iniziative e KPI pensati per valorizzare il contributo di ciascuno. Nel 2019 è stato utilizzato l'Altimetro, strumento indirizzato a filiali e uffici con rilevazioni trimestrali (96.979 questionari compilati nel 2019) per consentire ai collaboratori di contribuire a migliorare le diverse realtà lavorative. Con il progetto Vividigitale è proseguita la diffusione della cultura digitale in un contesto di profonda trasformazione attraverso format dedicati a collaboratori e clienti e, in particolare, sono stati individuati nelle filiali e nelle strutture di Direzione, 5.823 diffusori di cultura digitale, veri punti di riferimento per collaboratori e clienti, coinvolti in 122 sessioni di approfondimento. I contenuti condivisi sono stati poi presentati ai clienti attraverso l'informazione e il supporto diretto tramite 70 eventi dedicati organizzati nelle filiali di nuovo layout, maggiormente adatte a ospitare questo tipo di incontri.

IL CANALE DELLA RETE FISICA E L'INTEGRAZIONE CON LE STRUTTURE ONLINE

Le filiali continuano a rappresentare il luogo fisico di relazione personale con la clientela della rete distributiva soprattutto per le operazioni più complesse. Il progetto Nuovo Layout di Filiale ha prodotto un significativo cambiamento del luogo fisico dove incontrare il cliente con spazi modulari che pongono al centro l'accoglienza e aree funzionali a seconda del tipo di attività da svolgere (salottini, co-working) e adatte anche ad ospitare eventi artistici e culturali. Il nuovo modello di filiale da fine 2019 è presente in 229 filiali, di cui 7 filiali Imprese, che hanno ospitato circa 450 eventi e visto il coinvolgimento di circa 15.000 clienti.

La razionalizzazione della rete distributiva, la ricerca di innovazione, la digitalizzazione e l'offerta di modelli integrati, come delineati nel Piano d'Impresa 2018-2021, trovano una compiuta realizzazione nella consulenza remota della Filiale Online.

Nel 2019 il Progetto Gestore Remoto è stato esteso progressivamente a tutte le Direzioni Regionali con un totale di 14 Filiali Remote con 141 Gestori Remoti in attività. Il Gestore Remoto cura la relazione, le attività di gestione e sviluppo della clientela inserita nel proprio portafoglio, a partire da una prima fase di creazione del medesimo in cui vengono chiamati i clienti per proporre l'opportunità del nuovo servizio, con adesione volontaria e gratuita, e passare poi alla gestione e consulenza vera e propria sempre da remoto. Il Gestore Remoto non è una figura esclusiva per il cliente, che può sempre optare per prendere un appuntamento in Rete, in base all'esigenza da soddisfare. Questo è un tratto innovativo rilevante: un modello circolare, che pone il cliente al centro, con due figure di relazione che lo accompagnano nelle sue scelte e lo supportano nelle sue decisioni.

La presenza capillare sul territorio e l'accesso ai servizi sono realizzate da Banca 5, la prima Banca online in Italia attiva nei sistemi di pagamento e basata esclusivamente sul canale delle tabaccherie. Banca 5 conta circa 17.000 esercizi con terminali per l'offerta di servizi finanziari di prossimità (prelievi e bonifici) e servizi di pagamento (bollettini e carte del Gruppo). Nel 2019 Intesa Sanpaolo e Sisal, attraverso Banca 5 e SisalPay, hanno costituito una NewCo che offre prodotti bancari, servizi di pagamento e transazionali in oltre 50.000 esercizi distribuiti sull'intero territorio nazionale e nei quali transitano quotidianamente circa 45 mln di cittadini. La nuova rete, pienamente operativa a partire da inizio 2020, integrerà l'offerta dei servizi e prodotti di Banca 5 e SisalPay.

Nel 2019, la Divisione International Subsidiary Banks ha proseguito l'attività dei progetti:

- Adopting Group Distribution Model, di implementazione del nuovo modello di servizio commerciale in Banca Intesa Beograd in Serbia, CIB Bank in Ungheria, Privredna Banka Zagreb-PBZ in Croazia, VÚB Banka in Slovacchia ed Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, coinvolgendo circa 300 filiali a beneficio di 300.000 clienti con un servizio di consulenza personalizzato dal gestore dedicato ed un servizio in costante miglioramento, anche grazie ad ulteriori sportelli automatici di ultima generazione (255 bancomat evoluti – MTA). A fronte dei risultati positivi realizzati, la Divisione ha deciso di includere nel progetto anche Intesa Sanpaolo Bank Albania, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina e Intesa Sanpaolo Bank Romania.
- DigiCal, volto a rafforzare l'integrazione tra i canali fisici e digitali al fine di digitalizzare i processi in essere per i clienti Retail e Small Business. Nel corso del 2019 è cresciuto stabilmente il numero di clienti online che utilizza i canali digitali: 278.000 in CIB Bank in Ungheria, 257.000 in Bank of Alexandria, 483.000 in Privredna Banka Zagreb – PBZ in Croazia e 35.000 in Intesa Sanpaolo Bank Albania. A fine anno DigiCal è stato esteso a Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia con l'internet e mobile banking. Nel 2019, Privredna Banka Zagreb - PBZ in Croazia ha raggiunto oltre 5.000 clienti con l'introduzione della piattaforma di Internet e Mobile Banking Digi4Biz dedicata al segmento Small Business e SME, che sarà estesa nel 2020 anche a CIB Bank in Ungheria e Intesa

Sanpaolo Bank Albania.

L'utilizzo dei tablet Danube per la raccolta della firma durante le operazioni transazionali in Privredna Banka Zagreb – PBZ in Croazia, VÚB Banka in Slovacchia, Intesa Sanpaolo Bosna i Hercegovina, CIB Bank in Ungheria, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia ha contribuito alla dematerializzazione dei contratti ed ha semplificato e migliorato la Customer Experience.

INNOVAZIONE NEL CREDITO

Anche l'attività di concessione del credito ai privati è realizzata, in termini di prodotti e di processo, in un'ottica multicanale. L'offerta ricevuta dalla filiale tradizionale, infatti, può essere completata e conclusa dal cliente comodamente dal proprio dispositivo mobile, in autonomia o con l'assistenza della filiale. Oltre il 70% delle pratiche di credito approvate sono effettuate con valutazione automatica e sono erogate entro le 24 ore completando l'erogazione entro 48 ore per circa il 90% delle pratiche. Nel credito al consumo, tramite il prodotto PerTe Prestito Diretto, la Banca rende possibile, in modalità di vendita self, l'acquisto di prodotti a tasso zero in un ampio catalogo di prodotti di consumo durevole. L'offerta è accompagnata da una costante presenza della Filiale Online che coadiuva il cliente nelle fasi dell'acquisto fino alla consegna del bene a domicilio. L'innovazione ha interessato il settore dei mutui casa con il prodotto Mutuo in Tasca, destinato ai clienti alla ricerca di un immobile che possono richiedere alla Banca di deliberare l'importo massimo del credito che potrà essere loro concesso; a fine 2019 le adesioni sono oltre 9.300, con più di 1.500 clienti che, individuata la casa da acquistare, hanno ricevuto l'erogazione del mutuo.

ACCESSIBILITÀ PER PERSONE CON DISABILITÀ

L'operatività di clienti ipovedenti o non vedenti è realizzata, in Italia, con sportelli automatici dotati di un'interfaccia grafica ad alta leggibilità per gli ipovedenti, mentre per i non vedenti oltre 6.400 macchine sono dotate di cuffie per l'ascolto della guida vocale. Il monitoraggio sull'accessibilità e sulla fruibilità di edifici e servizi ha portato a concludere il censimento di 4.576 punti operativi (costituiti essenzialmente da filiali Retail, Personal, Imprese, Private, Corporate, distaccamenti delle diverse tipologie di filiali, sportelli distaccati e aziendali) su 5.460 totali, ossia circa l'84% (sono ancora escluse le ex Banche Venete), verificando la fruibilità delle apparecchiature automatizzate e l'accessibilità delle diverse aree con presenza di percorsi tattili per ipovedenti e non vedenti. Sul sito internet di Intesa Sanpaolo è possibile reperire informazioni specifiche in merito all'accessibilità delle filiali [i].

In particolare, sono segnalate indicazioni relative all'accessibilità alle filiali e aree self da parte dei disabili motori; è possibile così sapere se sono presenti casse con operatore accessibili, servizi igienici accessibili, adeguati spazi di manovra nei corridoi distributivi, percorsi tattili per ipovedenti e non vedenti, ascensori o piattaforma elevatrice o montascale per collegare vari piani. Nelle Banche Estere, nell'ambito del modello DigiCal, prosegue l'adeguamento degli applicativi Web-WCAG 2.0 (Web Content Accessibility Guidelines), con un servizio in inglese e nella lingua locale. Nel perimetro delle Banche Estere, nel 2019 è stata condotta un'attività di rilevamento dei siti delle Banche complessivo della rete di filiali e strutture di headoffice (oltre 900 siti), mirato a verificare lo stato di accessibilità secondo una serie di parametri comuni (accessibilità dall'esterno, alle casse, ai gestori, etc.) e a identificare interventi migliorativi in tutto il perimetro. L'accessibilità alle filiali dall'esterno oscilla tra il 38% ed il 91% dipendendo dai Paesi, riscontrando i tassi più elevati presso Privredna Banka Zagreb-PBZ in Croazia (91%), Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia (82%), CIB Bank in Ungheria (72%) e VÚB Banka in Slovacchia e Intesa Sanpaolo Bank Romania (70%).

Intesa Sanpaolo ha inoltre attivato una collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti per ampliare l'accessibilità dei propri documenti pubblicati sia su internet sia sulla Intranet aziendale.

TUTELA DEL CLIENTE E VENDITA RESPONSABILE

TRASPARENZA VERSO I CLIENTI

Intesa Sanpaolo rende chiara e comprensibile l'esposizione delle informazioni destinate al cliente in tutte le fasi della relazione con la Banca, attraverso semplicità del linguaggio, informazioni trasparenti e l'allineamento delle condizioni all'interno dei diversi documenti riferiti ad uno stesso prodotto/servizio. I principali documenti dell'offerta, redatti secondo requisiti di chiarezza e comprensibilità, sono presenti, oltre che in filiale, anche sul sito internet della Banca, nella sezione Trasparenza bancaria [\[i\]](#) in particolare con riferimento ai Fogli Informativi dei prodotti e dei servizi, alle Guide specifiche e ai Documenti informativi delle condizioni offerte alla generalità della clientela.

INVESTIMENTI: IL SERVIZIO DI CONSULENZA

Nell'ambito degli investimenti Intesa Sanpaolo ha scelto, già dal 2007, di offrire ai clienti il più alto livello di tutela, ovvero il servizio di consulenza. Con riguardo a operazioni relative a prodotti finanziari o servizi di investimento sono formulate raccomandazioni personalizzate coerenti con il profilo finanziario del cliente stesso. In tal senso, è stato introdotto ed è pienamente operativo un impianto di Regole specifiche alle quali il personale della Banca deve fare riferimento. Dall'entrata in vigore della Direttiva MiFID II e dei Regolamenti europei in tema di protezione degli investitori¹ tali Regole sono state rafforzate al fine di poter offrire un più alto livello di protezione agli investitori e maggiore trasparenza delle negoziazioni sui mercati degli strumenti finanziari. In particolare, Intesa Sanpaolo ha introdotto nuovi adempimenti in termini di governo degli strumenti finanziari, requisiti di conoscenza e competenza del personale preposto alla prestazione dei servizi di investimento e informativa ex ante ed ex post su costi, oneri e incentivi dei prodotti e servizi offerti. Tra i progetti in ambito consulenza, Valore Insieme rappresenta un'offerta di consulenza globale erogata dai gestori in filiale avvalendosi di un'innovativa piattaforma di relazione che fornisce un supporto consulenziale evoluto e personalizzato in tutte le fasi di costruzione, protezione e trasmissione dell'intero patrimonio. È un servizio rivolto a chi cerca un rapporto esclusivo che unisce una tecnologia innovativa al supporto professionale e continuo di un gestore dedicato.

IL PROCESSO DI COMPLIANCE CLEARING SU NUOVI PRODOTTI E SERVIZI

I nuovi prodotti e servizi, come le modifiche agli esistenti, sono oggetto di verifica di compliance rispetto alla normativa applicabile così come i progetti innovativi che comportano l'avvio di attività o l'inserimento in nuovi mercati, sono valutati preventivamente per garantire il rispetto sostanziale e formale della normativa interna ed esterna. Le valutazioni di compliance sono condotte nel rispetto dei principi di correttezza e tutela dell'interesse dei clienti, e attengono anche alla qualità dell'informativa fornita, alla coerenza degli stessi servizi, prodotti o operazioni con le esigenze e le caratteristiche della clientela alla quale sono indirizzati.

BUSINESS CONDUCT ADVISORY

Nel 2019 la funzione Business Conduct Advisory (BCA), creata nel 2018, ha continuato le attività di monitoraggio del quadro politico e normativo dei Paesi delle Banche Estere, e di consulenza sia nella valutazione del rischio di condotta per l'introduzione di nuovi prodotti, sia in casi specifici. Complessivamente sono stati forniti 50 pareri, 17 dei quali relativi alle tematiche ESG (Environment, Social & Governance). Per garantire un'interpretazione condivisa del rischio di condotta, nel 2020 sarà lanciata una newsletter BCA dedicata alle funzioni di compliance e di business delle controllate.

¹ Direttiva 2014/65/UE (cd. MiFID II), Regolamento 2014/600/UE (cd. MiFIR) e Regolamento 2014/1286/UE (cd. PRIIPs).

DIALOGO CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

Intesa Sanpaolo in un dialogo da tempo avviato, aperto e costruttivo con le Associazioni dei Consumatori rappresentative a livello nazionale, ha sottoscritto il 12 aprile 2019, con tutte le Associazioni dei consumatori appartenenti al Consiglio Nazionale Consumatori Utenti (Ministero Sviluppo Economico), l'accordo quadro denominato "Innoviamo le Relazioni". L'accordo prevede la formazione di 6 tavoli di confronto permanenti sulle tematiche di maggiore interesse: Prodotti e Servizi, Normativa e Authority, Educational, Assistenza Clienti e Conciliazione, Sostenibilità, Rapporti Territoriali. Sempre nel corso del 2019 si sono svolti due tavoli sulle tematiche Prodotti e Servizi ed in particolare su: Fondo Indennizzo Risparmiatori (ex Banche Venete), nuova direttiva sulla definizione di default, aggiornamento rendicontazione Mifid II, chiarezza e trasparenza nella comunicazione alla clientela, prestito agevolato dedicato agli studenti universitari "per Merito", accordo Banca 5 – Sisal Pay.

Intesa Sanpaolo è inoltre socio e componente del Direttivo di Consumers' Forum, che nel 2019 ha portato avanti l'impegno alla Sostenibilità Consumerista con l'obiettivo di costruire un mercato giusto ed equilibrato in cui consumatore e impresa si fanno carico di obiettivi collettivi. In questo ambito l'Associazione ha aderito e partecipato ai Saturdays for Future, iniziativa promossa da Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASVIS sul consumo responsabile.

Nel corso dell'anno sono proseguite le attività di Conciliazione permanente (vedi Sito Internet Accordo di Conciliazione [\[i\]](#)) quale strumento di risoluzione extragiudiziale adottato e gestito insieme alle Associazioni dei Consumatori. La procedura conciliativa, che riguarda i prodotti offerti ai clienti privati, è semplice, gratuita e veloce e prevede tempi massimi di risoluzione dei casi in 60 giorni. Il cliente può decidere di aderire, senza alcun onere e con la consapevolezza di non compromettere in nessun modo eventuali strade diverse che volesse intraprendere, anche successivamente, a tutela dei suoi interessi. Nel 2019 sono pervenute 16 domande di conciliazione permanente.

RIVENDITA DI DIAMANTI MEDIANTE ACQUISTO AL PREZZO ORIGINARIO

L'accordo di collaborazione con Diamond Private Investment (DPI) per l'offerta alla clientela di diamanti è stato risolto da novembre 2017 e la Banca ha cessato l'attività di offerta di diamanti. Nel contempo, Intesa Sanpaolo ha avviato un processo per riconoscere alla clientela il costo originario sostenuto per l'acquisto dei preziosi, con contestuale ritiro delle pietre, al fine di soddisfare le esigenze di rivendita della clientela rimaste insoddisfatte da DPI, a causa della illiquidità creatasi sul mercato. A completamento degli interventi a tutela della clientela, a gennaio 2018 la Banca ha inviato una comunicazione ai clienti possessori di diamanti nella quale ha confermato la disponibilità ad intervenire direttamente per soddisfare le esigenze di realizzo manifestate dalla clientela. A fronte di tali azioni, al 31 dicembre 2019 la Banca ha soddisfatto le richieste pervenute da circa 6.600 clienti, per un controvalore di circa 112 mln di euro.

In tale contesto, nel mese di febbraio 2019 è stato notificato alla Banca un sequestro preventivo per 11,1 mln di euro, somma rappresentata dalle commissioni riconosciute da DPI a Intesa Sanpaolo. Nel mese di ottobre 2019, la Procura della Repubblica di Milano ha notificato un avviso di conclusione delle indagini preliminari nell'ambito del procedimento penale che, quanto a Intesa Sanpaolo, vede coinvolti due gestori di filiale per l'ipotesi di truffa aggravata e soggetti ancora da identificare sia per la predetta ipotesi di truffa sia per l'ipotesi di autoriciclaggio. Tali indagini riguardano, anche per ulteriori ipotesi di reato, altre quattro Banche e due società che commercializzano diamanti. A Intesa Sanpaolo viene contestato l'illecito amministrativo ex D.Lgs. 231/2001 in relazione all'ipotesi di autoriciclaggio. Al riguardo, la Banca confida che emerga la correttezza del proprio operato e che vengano apprezzate le citate iniziative volte a eliminare ogni danno in capo alla clientela. Per approfondimenti pag. [494](#) bilancio consolidato [\[i\]](#).

SALUTE E SICUREZZA DEL CLIENTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo in tutte le sedi e nelle filiali tutela la salute e sicurezza di tutte le persone che vi operano e transitano implementando regole operative e misure tecnologiche di sicurezza, supportate da strumenti informativi e di diffusione della cultura in materia.

SICUREZZA FISICA

La sicurezza fisica è presidiata dalla competente funzione di Capogruppo di Sicurezza Fisica, che opera in modalità diretta per il perimetro Italia e svolge un ruolo di coordinamento funzionale per le Banche Estere, ciascuna dotata di una propria funzione di sicurezza. L'analisi sui rischi di rapine è costantemente aggiornata e, con il miglioramento dei sistemi di sicurezza, viene eseguito un aggiornamento per la verifica del livello di protezione di siti ad alto rischio. Nel 2019 in Italia si sono verificati 13 eventi portati a termine e 9 tentativi di rapina, a fronte di 12 eventi portati a termine nel 2018 e 12 tentativi di rapina. Il fenomeno resta contenuto e

in diminuzione dell'8% rispetto al 2018. I rischi di sicurezza fisica si stanno spostando verso minacce che, a differenza delle rapine, non impattano sulla salute e sicurezza di clienti e collaboratori come gli attacchi agli ATM (26 episodi totali, di cui 7 consumati e 19 tentati nel 2019), prevalentemente in orari notturni e con la filiale chiusa; stanno inoltre emergendo attacchi di cyber physical security, che integrano le tecniche di violazione di tipo fisico con quelle di tipo informatico, senza alcuna minaccia all'incolumità delle persone. Con riferimento ai comportamenti aggressivi non a scopo predatorio, si evidenzia che il fenomeno è sotto continua osservazione, anche da parte dell'INAIL, per la sua continua crescita in molti settori, tra cui Sanità e Istruzione. Il comparto dei servizi finanziari è esposto per tutte quelle attività che prevedono il contatto con la clientela. Nel 2019 il rilevamento sulle Reti Territoriali del Gruppo ha evidenziato 132 casi di aggressione (in 9 di essi i collaboratori sono ricorsi a cure mediche) a fronte di 96 casi nel 2018 (in 4 i collaboratori sono ricorsi a cure sanitarie). Le azioni di mitigazione sono costituite dalla formazione relativa ai processi di prevenzione e dalla rilevazione e gestione degli eventi con il contributo della Divisione Banca dei Territori, di Tutela Aziendale e del Legale e Contenzioso.

Inoltre, nel 2019 le attività condotte dalla struttura del Gruppo dedicata alla sicurezza fisica si sono basate su un piano di verifiche in loco dei livelli di esposizione ai rischi di security e sulla definizione di una metodologia di assessment basata sull'applicazione della norma ISO 31000:2018 nonché sull'impiego di consolidati modelli sintetici di individuazione di indicatori di rischio. Queste analisi hanno condotto: alla realizzazione di interventi tecnologici di prevenzione furti (protezione caveaux, protezione dei sistemi di cassa, protezione ATM/MTA, incremento sistemi di allarme) e prevenzione rapine (sistemi di frazionamento contante, videosorveglianza e sostituzione servizi vigilanza con tecnologia); alla predisposizione di nuovi moduli formativi attraverso la piattaforma Apprendo; alla sensibilizzazione dei collaboratori tramite interventi di awareness realizzati presso le filiali attraverso la collaborazione delle Direzioni di Rete; all'attivazione di interventi di gestione di aggressioni non a scopo predatorio, tramite il concorso di tutte le strutture competenti della Banca.

SICUREZZA INFORMATICA

Il Gruppo attribuisce un'importanza strategica alla protezione delle informazioni e alla gestione dei relativi processi. In linea con la normativa vigente, la sicurezza informatica è governata da linee guida e processi integrati per tutelare gli interessi e i diritti dei clienti e dei collaboratori con regole inquadrate nel Sistema dei Controlli Interni Integrato della Banca, che definisce le responsabilità a tutti i livelli aziendali.

Il modello di sicurezza informatica del Gruppo è basato su un approccio di tipo risk-based e si articola in tre principali macro-aree:

- **Indirizzo:** definito mediante la revisione degli aspetti organizzativi e di politiche/processi, l'intelligence strategica e predittiva dei rischi di sicurezza informatica, le attività di awareness e i flussi informativi verso gli organi interni di controllo;
- **Controllo:** assicurato attraverso attività di gestione del rischio, l'esecuzione dei controlli e il mantenimento delle più diffuse certificazioni di sicurezza;
- **Presidio attivo:** garantito mediante l'utilizzo delle tecnologie più appropriate al fine di garantire livelli adeguati di protezione ai clienti e mediante l'attività di governo e gestione della supply chain.

In accordo con il modello, sono stati definiti opportuni ruoli e responsabilità a supporto ed a presidio della sicurezza informatica, tra cui: gli Organi Societari ed i Comitati che assumono la generale responsabilità di indirizzo e controllo della sicurezza informatica, supportati dalle Funzioni di Governo che assicurano un'efficace gestione della stessa; l'Information Security Officer (ISO) che assicura la protezione delle informazioni e delle infrastrutture in linea con la strategia di Gruppo, garantisce la coerenza tra le regole interne, promuove e sviluppa l'integrazione tra le diverse responsabilità in ambito Sicurezza, garantisce la compliance all'impianto normativo; le Funzioni Competenti che erogano i servizi, progettano e rilasciano soluzioni di sicurezza informatica attenendosi alla normativa in materia.

I compiti di sicurezza informatica sono svolti attraverso linee guida comuni all'interno del Gruppo, sia con un modello di gestione accentrata, per le Banche e le società che hanno un grado di integrazione elevato con la Capogruppo, sia con un modello di coordinamento e controllo per le altre società del Gruppo e per le Banche Estere. Il modello ed il sistema di gestione della sicurezza informatica nel suo complesso sono periodicamente rivisti ed aggiornati, almeno una volta all'anno oppure in concomitanza di eventuali cambiamenti esterni e/o interni (es. normativi e regolamentari, organizzativi, tecnologici) che possono avere un impatto in termini di sicurezza informatica, in un'ottica di miglioramento continuo dello stesso. La struttura di Sicurezza Informatica, inoltre, conduce annualmente delle attività di Strategic Intelligence volte ad identificare gli scenari di rischio più rilevanti per il Gruppo Intesa Sanpaolo, relativamente ai quali sono definite le aree di indirizzo necessarie al fine di abilitare la Cyber Readiness di Gruppo stesso.

Tenuto conto dell'importanza crescente delle tematiche di sicurezza informatica anche in relazione al Piano

d'Impresa 2018-2021, il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo approva annualmente il Piano di Sicurezza Informatica che indirizza in modo strutturato e coordinato le sfide introdotte dal cyber space tramite gli interventi già previsti dalle funzioni del Gruppo chiamate a vario titolo a garantire la sicurezza. Il filo conduttore del Piano è una chiara definizione delle responsabilità nella diffusione a tutti i livelli della cultura della sicurezza per tutelare ogni componente del patrimonio aziendale. In particolare, il Piano prevede di implementare la strategia di Gruppo per la sicurezza informatica, che si deve basare su una perfetta conoscenza di ogni elemento della superficie da proteggere, la quale cresce insieme ai servizi offerti e ai nuovi rischi, fortemente legati ai comportamenti e al fattore umano. Tale strategia si fonda su quattro principali pilastri (Eccellenza nei fondamentali, Sensibilità e dinamicità, Cultura, Governance di Gruppo) che hanno consentito di definire i progetti operativi ed i relativi investimenti necessari per l'implementazione delle iniziative definite all'interno del piano complessivo. Tra le iniziative più rilevanti per la Banca si evidenziano:

- le attività volte al miglioramento del servizio per i clienti (es. risk based authentication – misure di sicurezza adattative in funzione del profilo di rischio della transazione) ed al potenziamento dei processi interni in termini di azioni e comunicazioni da attivare in caso di evento critico, con il fine di ridurre i relativi rischi
- l'antifrode a livello di Gruppo, il cui obiettivo è il continuo rafforzamento del modello predittivo basato sull'utilizzo di dati, tecnologia e conoscenza dei processi. I benefici attesi sono molteplici e riguardano tra gli altri il miglioramento dell'efficienza operativa e di processo, la minimizzazione degli attacchi riusciti e una risposta più rapida ai tentativi di frode
- l'accrescimento del Presidio Sicurezza Terze parti che erogano servizi per la Banca, attraverso una propria metodologia di valutazione, classificazione e verifica dei fornitori per gli aspetti di sicurezza informatica e continuità operativa. Le verifiche di sicurezza riguardano l'intero ciclo di vita del fornitore all'interno della Banca, dalla fase di contrattualizzazione, durante l'erogazione del servizio, fino all'eventuale chiusura del contratto. Il presidio della tematica in oggetto viene garantito da un team di lavoro dedicato costituitosi nel corso del 2019.

Relativamente al presidio diretto del patrimonio dei clienti, la Banca mantiene costantemente aggiornato il proprio sistema antifrode in grado di analizzare in tempo reale tutte le operazioni effettuate tramite i canali digitali e rilevando quelle dubbie, che sono immediatamente verificate centralmente da un nucleo specializzato. In un contesto in cui i tentativi di attacco sono in costante crescita, Intesa Sanpaolo mantiene di anno in anno il livello di efficacia dei propri meccanismi antifrode; questo ha consentito nel 2019 il blocco di transazioni fraudolente per circa 46 mln di euro per i clienti privati e per circa 86 mln di euro per i clienti imprese.

Il profilo di sicurezza informatica si basa anche sulla diffusione della consapevolezza dei rischi, delle metodologie di prevenzione, della rilevanza dei dati trattati e dell'utilizzo delle procedure applicative da parte di tutti i soggetti coinvolti (strutture della Banca, dipendenti, clienti e fornitori). Particolare attenzione è stata dedicata alla consapevolezza della clientela nei confronti delle tematiche di sicurezza informatica attuando una serie di iniziative di comunicazione sul sito pubblico (informative, documentazioni ed infografiche), sugli estratti conto (utilizzati come canali sicuri) anche in collaborazione con Autorità Italiane ed Europee preposte. A questo proposito, a titolo di esempio, Intesa Sanpaolo ha partecipato, come unica Banca italiana, alle campagne di Europol (iniziativa Cyber Scams, Don't Be a Mule, No More Ransom) collaborando alla predisposizione e alla distribuzione del materiale indirizzato all'accrescimento della cultura della sicurezza informatica della clientela attraverso esempi e messaggi diretti per mantenere il controllo della propria vita digitale.

La formazione annuale prevista da Intesa Sanpaolo si rivolge in maniera personalizzata a tutti i livelli gerarchici aziendali, compreso il Top Management, che nel corso del 2019 è stato coinvolto in diverse iniziative tra cui alcune simulazioni di gestione di una crisi originata da un attacco cyber/data breach e diversi workshop di approfondimento in ambito sicurezza informatica. Sono state avviate alcune collaborazioni con l'università Bocconi e i politecnici di Milano e Torino al fine di supportare la creazione dei primi corsi di Laurea in ambito Cybersecurity, stage, talent program per hacker etici.

Nel 2019 le strutture del Gruppo Intesa Sanpaolo per la raccolta e analisi di informazioni per individuare tecnicamente minacce cyber (threat Intelligence), hanno intensificato le proprie attività sia verso le Banche e le società del Gruppo sia verso gli enti nazionali a supporto del settore del credito. Sono inoltre proseguite le iniziative che vedono il coinvolgimento di Intesa Sanpaolo su diversi tavoli di lavoro con enti internazionali come ad esempio AFME, BPI, JP Morgan, HSBC, ECSO, Leonardo, EBF, Enisa nonché CERTFin e ABILab. Il presidio integrato di sicurezza informatica e business continuity all'interno dei meccanismi di gestione delle crisi (Crisis Management) ha confermato l'efficacia nella gestione degli eventi connessi alle calamità naturali ed eventi di crisi, consentendo la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela di clienti e collaboratori.

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