

# Stakeholder engagement 2007-2009

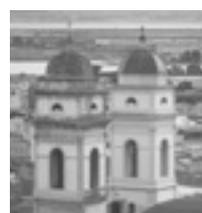
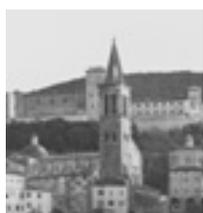
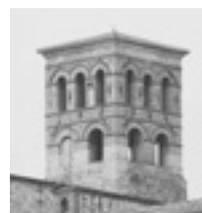
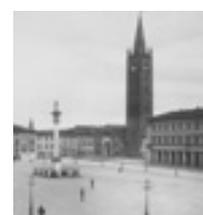
Tre anni di ascolto e dialogo con i nostri portatori di interesse





# Stakeholder engagement 2007-2009

Tre anni di ascolto e dialogo con i nostri portatori di interesse





# Sommario

1. Perché questa pubblicazione	4
2. Le ragioni del coinvolgimento degli stakeholder e i prossimi passi	4
3. La metodologia del coinvolgimento: la serie AA1000	6
4. Il modello di gestione e monitoraggio dello stakeholder engagement	7
5. Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder	8
6. La mappa degli stakeholder	9
7. Le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder nel triennio 2007-2009	10
8. Gli elementi emersi dal coinvolgimento	13
<b>8.1</b> I collaboratori	13
<b>8.2</b> I clienti famiglia e le Associazioni dei Consumatori	16
<b>8.3</b> I clienti large e mid corporate	19
<b>8.4</b> L'ambiente	20
<b>8.5</b> La comunità	21
9. Gli obiettivi del coinvolgimento degli stakeholder per il prossimo triennio	21
Contatti	22

---

## 1. Perché questa pubblicazione

Il contesto di grave crisi economica e finanziaria degli ultimi due anni ha reso ancora più determinante il ruolo degli istituti finanziari, protagonisti degli avvenimenti riportati dai giornali di tutto il mondo. In questo quadro in costante mutamento è fondamentale consolidare le relazioni con tutti i portatori di interesse della Banca (stakeholder) per comprenderne aspettative e istanze affinché l'ascolto consolidi la capacità di prevenire rischi che possono derivare da impatti negativi delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società.

Intesa Sanpaolo vuole far sì che la capacità di ascolto e dialogo con gli stakeholder sia sempre più integrata nelle politiche, nei progetti e nei servizi offerti dalle diverse strutture della Banca. La distanza tra le aspettative dei nostri interlocutori e quanto avremo realizzato continuerà a essere la misura del nostro saper essere vicini alle persone e ai territori in cui operiamo

con la convinzione che solo il dialogo e la definizione di azioni correttive possano aiutarci in un percorso di eccellenza che riduca sempre più questa distanza.

In un'ottica di sempre maggiore trasparenza e *accountability*<sup>1</sup>, nella prima parte di questa pubblicazione sono riportate le linee guida metodologiche seguite e nella seconda sono state raccolte le iniziative di coinvolgimento attivate nell'ultimo triennio (2007-2009) sia in termini di attività di ascolto e dialogo intraprese, sia in termini di elementi emersi durante queste iniziative.

"Stakeholder engagement 2007-2009. Tre anni di ascolto e dialogo con i nostri portatori di interesse" è la prima di una serie di pubblicazioni che il Gruppo presenterà per approfondire alcune delle tematiche che caratterizzano la strategia di sostenibilità della Banca.

<sup>1</sup> Accountability significa "riconoscere, assumersi la responsabilità ed essere pienamente trasparenti sugli impatti generati dall'azienda attraverso le proprie politiche, decisioni, azioni e prodotti sull'ambiente competitivo, naturale e sociale".  
Fonte: AccountAbility, [www.accountability.org](http://www.accountability.org) 

## 2. Le ragioni del coinvolgimento degli stakeholder e i prossimi passi

Il contesto in rapido e continuo mutamento e l'evoluzione dello scenario in cui la Banca si trova a operare rendono indispensabili una profonda riflessione sulle strategie del Gruppo: in particolare la sempre maggiore consapevolezza dei consumatori, la pressione crescente da parte delle organizzazioni della società civile richiedono un approccio strutturato al coinvolgimento degli stakeholder anche in un'ottica di gestione del rischio reputazionale.

Le forme istituzionalizzate di coinvolgimento degli stakeholder rappresentano per il Gruppo Intesa Sanpaolo momenti di ascolto e dialogo imprescindibili per comprendere il livello di "soddisfazione" degli stakeholder rispetto all'operato della Banca. Esistono infatti Strutture dedicate che fanno di queste attività il cuore del proprio lavoro, quali, solo per citare alcuni esempi, la Customer satisfaction, l'Ufficio Rapporti con le Associazioni dei Consumatori o il Servizio Investor Relations. Da tre anni, l'Unità Corporate Social Responsibility

si è fatta promotrice di percorsi di coinvolgimento focalizzati su tematiche sociali e ambientali. Il prossimo passo già intrapreso dall'Unità CSR è quello di integrare questi temi in modo sempre più strutturato nelle attività di coinvolgimento tradizionali e istituzionalizzate, collaborando con le direzioni interessate per progettare nuove forme di ascolto e dialogo focalizzate sui temi della sostenibilità.

In questo triennio, i processi di inclusione degli stakeholder sui temi di CSR sono progressivamente maturati: da una prima fase in cui l'ascolto era volto sostanzialmente alla risoluzione di situazioni critiche, sino alla definizione di percorsi strutturati che vengono programmati ogni anno e che sempre più sono radicati nelle attività di business e di gestione. L'ascolto preventivo dei nostri portatori di interesse (e non come conseguenza di una "crisi reputazionale") ci aiuta infatti a stabilire una relazione di fiducia tra impresa e stakeholder e nel contempo a identificare nuove opportunità in

un'ottica di posizionamento competitivo sul mercato. Il percorso che Intesa Sanpaolo sta ora affrontando è il passaggio da uno stakeholder engagement di seconda generazione a uno

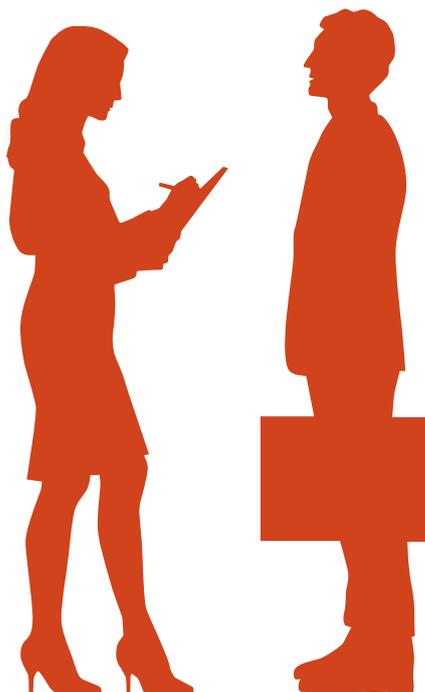
di terza generazione (vedi figura 1.1) puntando a un coinvolgimento che miri a individuare linee di indirizzo per le strategie di sostenibilità del Gruppo di concerto con gli stakeholder.



**Figura 1.1** Le generazioni dello stakeholder engagement,  
Fonte: AccountAbility.

Il primo Forum multistakeholder nel Dicembre 2008 è stato un importante passo in questa direzione: un gruppo selezionato di esperti e rappresentanti degli stakeholder si è confrontato su una serie di tematiche macro-economiche e strategiche per la Banca e ha individuato i temi importanti per lo sviluppo di un piano di attività condiviso con il top management. Nel triennio appena concluso, il coinvolgi-

mento degli stakeholder ha accompagnato le realizzazioni che hanno caratterizzato il Piano d'Impresa 2007-2009 e sono state un elemento essenziale per il Gruppo che ha sistematicamente raccolto quanto è emerso per informare le strategie e le politiche della Banca. Nel Bilancio Sociale 2009 e nel paragrafo 8 di questa pubblicazione riportiamo in maniera sintetica quanto è stato realizzato.



### 3. La metodologia del coinvolgimento: la serie AA1000

AccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability), istituto internazionale di ricerca sui temi della sostenibilità, noto per la redazione della serie degli standard AA1000, ha sviluppato una serie di documenti di riferimento che Intesa Sanpaolo ha utilizzato per definire e implementare il percorso di coinvolgimento degli stakeholder nell'ultimo triennio. I documenti di riferimento da cui sono state elaborate le linee guida per le iniziative di coinvolgimento del Gruppo sono:

- Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement, AccountAbility e UNEP, 2005
- AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard), AccountAbility, 2005
- AA1000APS (Accountability Principles Standard), AccountAbility, 2008

Lo standard AA1000APS identifica nei tre principi di inclusività, materialità e rispondenza, le fondamenta su cui costruire un coinvolgimento degli stakeholder che sia davvero efficace:

- **Inclusività** significa favorire la partecipazione degli stakeholder allo sviluppo e al raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità;

- **Materialità** significa determinare la rilevanza e la significatività di un tema per un'organizzazione e i suoi stakeholder;

- **Rispondenza** è la risposta di un'organizzazione ai temi sollevati dagli stakeholder e che hanno a che fare con la propria performance e si realizza attraverso decisioni, azioni, risultati, nonché attività di comunicazione con gli stakeholder.

Il manuale del professionista dello stakeholder engagement è stato uno strumento fondamentale per la definizione delle fasi del processo di stakeholder engagement e per individuare strumenti operativi indispensabili nelle varie fasi delle attività, come, ad esempio, la mappatura degli stakeholder, il test di materialità o la selezione della modalità di coinvolgimento.



Figura 1.2 Le fasi del processo di stakeholder engagement. Fonte: AccountAbility e UNEP.

Intesa Sanpaolo, per la progettazione e realizzazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder, si è avvalsa della collaborazione di una società di consulenza, SCS Consulting, rappresentante di AccountAbility per l'Italia<sup>1</sup>. Un ente terzo indipendente è infatti necessa-

rio per garantire una valutazione oggettiva di ciò che è emerso dalle varie iniziative di coinvolgimento e per creare uno spazio di dialogo libero da qualsiasi possibile condizionamento indotto dalla presenza di rappresentanti della Banca.

<sup>1</sup> SCS Consulting è una società di consulenza di Bologna, attiva da oltre vent'anni nel campo dei servizi di consulenza direzionale, valorizzazione delle risorse umane, e sostenibilità delle imprese. SCS, rappresentante di AccountAbility per l'Italia, segue il Gruppo Intesa Sanpaolo da quattro anni nella progettazione, pianificazione e realizzazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder.

### *Alan Knight, Associate Senior Partner, AccountAbility, Londra*

*“Lo standard AA1000SES è l’unico standard internazionale esistente sullo stakeholder engagement, fornisce indicazioni per un approccio coerente e strutturato alla progettazione ed implementazione di un percorso di coinvolgimento di tutti i portatori di interesse. Lo standard garantisce che le attività di coinvolgimento degli stakeholder in un’azienda abbiano un obiettivo strategico ben definito e possano essere implementate in modo efficace. L’AA1000SES è basato sui principi dell’AA1000APS (Inclusività, materialità e rispondenza) pertanto può*

*essere calato nei diversi contesti geografici e di settore in modo molto flessibile.*

*Se l’obiettivo è quello di raggiungere la terza generazione – quella del coinvolgimento strategico integrato per una competitività sostenibile – è necessario coinvolgere gli stakeholder con modalità collaborative soprattutto per quanto riguarda gli aspetti decisionali e strategici: i diversi rappresentanti degli stakeholder dovrebbero partecipare alla governance d’impresa e dare input anche sul modello di business”.*

## 4. Il modello di gestione e monitoraggio dello stakeholder engagement

Con l’obiettivo di rispondere ai tre principi dell’AA1000APS (inclusività, materialità e rispondenza), è stato progettato un modello gestionale che permette di monitorare l’intero processo di engagement: la mappatura degli stakeholder, le valutazioni sulla qualità delle iniziative di coinvolgimento, le proposte e le criticità emerse, il piano di attività di miglioramento scaturito dal bilanciamento tra le strategie aziendali e la voce dei diversi stakeholder. Per lo sviluppo del modello è stato necessario riconsiderare sia la mappa degli stakeholder (e le relative sottocategorie), sia le tematiche “strategiche” per la Banca, cioè quelle tematiche emerse dalle precedenti attività di stakeholder engagement e dal Forum Multistakeholder 2008, su cui il Gruppo ha deciso di concentrare i propri sforzi nel prossimo triennio. Tutte le attività di coinvolgimento passate e le istanze emerse durante le iniziative di coinvolgimento sono state quindi sistematizzate all’interno di un cruscotto informatico che ci consente di:

- Soddisfare il principio dell’**inclusività** perché ci è possibile monitorare tutte le iniziative, potendo di conseguenza pianificare le attività di ascolto e dialogo di tutti gli stakeholder su tutti i temi di loro interesse;
- Verificare quale sia, nella percezione degli stakeholder coinvolti, la rilevanza delle tematiche trattate (**materialità**);
- Valutare, rispetto alle tematiche vissute come prioritarie dagli stakeholder, quale sia la **rispondenza** della Banca sia in termini di

percezione, sia in termini di progetti e iniziative effettivamente attivate.

Il cruscotto di engagement presenta con diagrammi grafici la rappresentazione sintetica dei seguenti elementi:

- mappa degli stakeholder che si adegua nel tempo al contesto in cui la Banca opera. Tale rappresentazione ci aiuta nel comprendere quali relazioni è necessario intensificare al nascente di nuove aspettative;
- qualità delle iniziative di ascolto realizzate. La valutazione si basa sull’aver coinvolto i rappresentanti più significativi dei diversi stakeholder, sulla capacità di rendere proattivi questi incontri, sull’aver scelto le modalità più adeguate (forum, interviste ecc.) a seconda dei temi dibattuti. Questo indicatore consente di valutare le modalità da adottare per i percorsi di coinvolgimento successivi;
- aspettative degli stakeholder e priorità di intervento. Vengono evidenziati i gap che emergono nella percezione degli stakeholder tra quanto è stato realizzato dalla Banca e le attese dei nostri interlocutori. Questa valutazione viene ponderata rispetto allo stakeholder e ai piani di sviluppo della Banca e fornisce un utile indicatore per valutare i rischi e le opportunità connessi all’operatività in un determinato settore con l’obiettivo di definire gli obiettivi di miglioramento.

Le risultanze di questo strumento di gestione e monitoraggio ci consentono di avere un quadro più chiaro di rischi e opportunità derivanti

dagli impegni assunti dalla Banca nei confronti dei propri stakeholder (vedi fig. 1.3). I risultati di questo progetto ci hanno portato a una formulazione più oggettiva del piano degli

obiettivi di miglioramento formulati nel Bilancio Sociale e nella messa a punto di un piano di monitoraggio continuo delle aree che sono emerse come prioritarie.

### Mappatura dei rischi

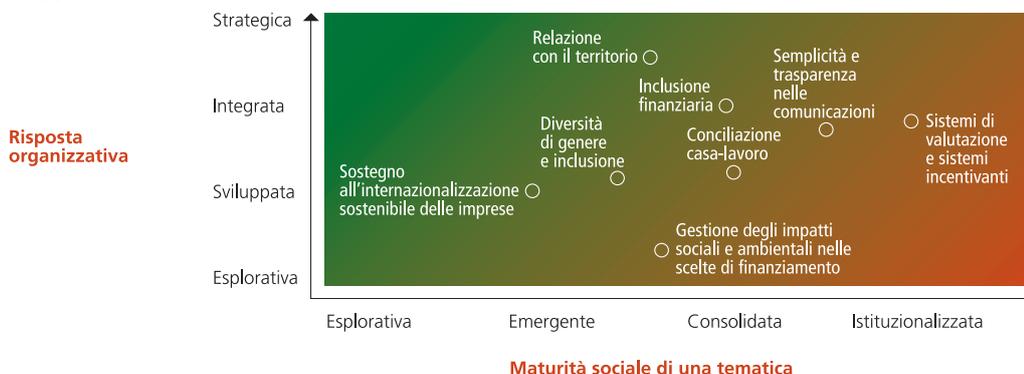


Figura 1.3 Matrice tematica/risposta organizzativa, Fonte AccountAbility e UNEP

## 5. Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder

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

- **Il livello operativo (o di tipo consuntivo)** ha l'obiettivo di verificare il grado di coerenza percepito da alcune categorie di stakeholder tra agli impegni presi e le azioni effettivamente intraprese dalla Banca. Le modalità più indicate per questo tipo di coinvolgimento sono le indagini quantitative e le forme di ascolto strutturato come i focus group.
- **Il livello strategico (o di pianificazione)** mira a un coinvolgimento volto a trattare tematiche di tipo strategico per la Banca e offre agli stakeholder un'occasione per dare un contributo sulla pianificazione futura della strategia della Banca. Per questo tipo di coinvolgimento le modalità più adeguate sono le interviste in profondità o modalità di coinvolgimento multistakeholder che vedano anche la

presenza della Banca come interlocutore diretto dei portatori di interesse coinvolti.

La scelta della modalità di engagement dipende in primo luogo dal tipo di coinvolgimento che si vuole realizzare (di tipo operativo o strategico) ma anche dal grado di maturità della tematica che si intende affrontare e dallo stakeholder che si vuole coinvolgere.

Per esempio, nel caso di tematiche che hanno un impatto trasversale su più attività della Banca, quali ad esempio il cambiamento climatico o il tema della globalizzazione, sono state selezionate modalità più adatte a un coinvolgimento strategico (intervista in profondità e forum multistakeholder), al contrario per tematiche relative ad un solo stakeholder come i sistemi incentivanti dei collaboratori o la qualità della relazione con la clientela sono più utili modalità come i focus group o i questionari.

## 6. La mappa degli stakeholder

Per poter aderire ai principi dell'AA1000APS e per la costruzione del modello per la gestione e il monitoraggio delle attività di stakeholder engagement è stato innanzitutto necessario avere una mappatura degli stakeholder che rappresentasse, in modo trasparente e completo, l'universo relazionale della Banca. Giunti ormai al terzo anno di attività di stakeholder engagement, abbiamo deciso di rivedere la nostra mappa degli stakeholder attraverso un processo partecipato interno all'Unità CSR.

Ad ogni categoria di stakeholder è stato attribuito un valore sulla base di tre criteri, presenti nello standard AA1000SES e nel Manuale del Professionista dello stakeholder engagement:

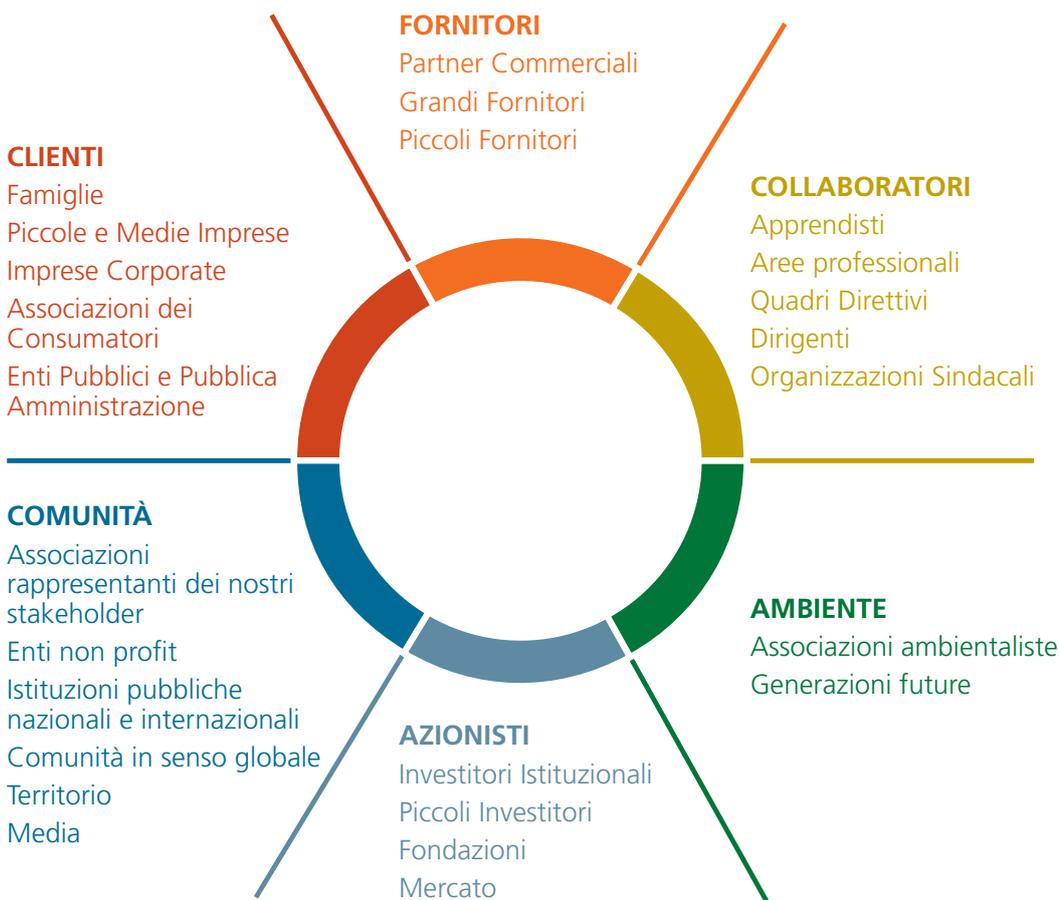
● **Dipendenza:** il grado di dipendenza dello

stakeholder dalla Banca, in termini economici ma anche territoriali, relazionali etc;

● **Influenza:** il grado di influenza dello stakeholder sulle decisioni operative o strategiche della Banca, l'impatto che lo stakeholder può avere sulla "licenza di operare" della Banca;

● **Prossimità:** il grado di frequenza e intensità della relazione tra Banca e stakeholder.

Tale analisi e tutte le attività di stakeholder engagement svolte fino a oggi ci hanno portato a rivedere parzialmente la nostra mappa degli stakeholder, soprattutto per quanto riguarda alcune sottocategorie con l'obiettivo di renderla più coerente con le realtà con cui quotidianamente ci relazioniamo e con i valori e i principi di relazione espressi nel Codice Etico.



La definizione di sottogruppi di stakeholder ci è necessaria per poter strutturare attività di engagement mirate alle specifiche esigenze dei nostri portatori di interesse.

- Al gruppo “**collaboratori**” appartengono persone che, pur avendo un grado di prossimità molto simile, possono avere un livello di dipendenza e di influenza sulle attività della Banca assai differente dato da una diversa anzianità aziendale o da un livello di responsabilità differente;
- I **clienti** della Banca spaziano dal singolo (clienti famiglia) alla Pubblica Amministrazione, passando per il mondo delle PMI e delle grandi imprese: è evidente che i clienti del Gruppo siano molto diversi sia per il tipo di relazione che hanno con la Banca, sia per i prodotti/servizi che utilizzano e quindi, più in generale, le loro istanze nel dialogo con la Banca non possono essere considerate assimilabili;
- I **fornitori** sono stati suddivisi in base alle loro dimensioni poiché queste comportano dinamiche relazionali con la Banca molto differenti che devono essere tenute nella giusta considerazione;
- Per una Banca come Intesa Sanpaolo il mondo degli **azionisti** è molto complesso: il mercato, inteso come il contesto micro e macro economico in cui si muove la Banca è anche l'elemento che maggiormente influenza gli investitori; inoltre i piccoli investitori hanno esi-

genze non confrontabili con quelle dei grandi investitori;

- La tutela e la salvaguardia dell'**ambiente** sono interessi rappresentati al meglio dalle associazioni ambientaliste ma è importante tenere in considerazione anche le generazioni future come stakeholder che possa orientare la Banca verso strategie di sviluppo sostenibile nel lungo periodo;
- La **Comunità** è senz'altro lo stakeholder più eterogeneo per la Banca: il territorio e la comunità in senso globale sono portatori di interessi non identificabili con persone fisiche ma ugualmente importanti per il Gruppo che ha scelto un modello di Banca dei Territori, quindi vicina alle diverse esigenze locali, ma, viste le dimensioni, ha inevitabilmente anche un forte impatto sulla comunità a livello globale. Le associazioni rappresentanti dei nostri stakeholder sono quelle organizzazioni che si fanno portavoce degli interessi di tipo sociale, ad esempio per la tutela dei diritti umani nei Paesi dove operano le nostre aziende clienti. Le istituzioni pubbliche nazionali e internazionali sono gli enti che monitorano le attività del Gruppo in modo autonomo e indipendente; gli enti non profit sono tradizionalmente uno stakeholder molto importante per la Banca che ha scelto di investire in una Banca dedicata solamente a questo specifico settore.

## 7. Le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder nel triennio 2007-2009

In questo paragrafo riportiamo tutte le iniziative di stakeholder engagement del triennio passato e in maniera sintetica rendicontiamo quanto è emerso dal dialogo con gli stakeholder.

Nel 2007 e 2008 nei focus group con clienti, collaboratori e organizzazioni sindacali l'obiettivo era di valutare la coerenza tra le linee di intervento presentate, i valori dichiarati dall'azienda e gli effettivi comportamenti attuati dalla Banca.

Nel 2008, anno in cui è stato presentato il primo bilancio sociale di Gruppo (*relativo al*

*2007 ndr*), le iniziative di coinvolgimento si sono concentrate sulla valutazione della percezione di collaboratori, clienti e opinion leader sulle “basi” della strategia di sostenibilità della Banca. Sono state attivate indagini con i collaboratori sulla percezione dell'applicazione del Codice Etico, sono stati intervistati esperti e rappresentanti delle associazioni sull'approccio del Gruppo all'ambiente, sul rapporto con la Comunità, su Banca Prossima, sulle strategie di inclusione finanziaria o sull'approccio della Banca alle operazioni nei settori controversi.

## Interviste a Opinion leader, febbraio-marzo 2008

- Andrea Baranes, *Responsabile Finanza Privata CRBM* (Campagna per la Riforma della Banca Mondiale)
- Giorgio Beretta, *Coordinatore della Campagna "Banche Armate"*
- Rossella Beria, *Responsabile "I Luoghi del Cuore", FAI* (Fondo per l'Ambiente Italiano)
- Michele Candotti, *Segretario Generale WWF Italia*
- Antonio Gaudio, *Vice Segretario Generale di Cittadinanzattiva*
- Alessandro Messina, *Presidente Associazione Finanza Etica*
- Alberto Nosari, *Giornalista de "Il Sole 24 ore"*
- Edoardo Patriarca, *Commissario Agenzia per le Onlus*
- Silvia Scozzese, *Responsabile Finanza Locale ANCI* (Associazione Nazionale Comuni Italiani)

Nel 2008 inoltre è stato organizzato il primo Forum Multistakeholder del Gruppo che ha visto opinion leader, esperti e rappresentanti degli stakeholder dialogare con la Banca su una serie di temi strategici per il Gruppo e da cui sono emerse indicazioni importanti per la definizione della strategia di sostenibilità della Banca nel triennio successivo.

## Intesa Sanpaolo Multistakeholder Forum 2008

Il 3 dicembre 2008 si è svolto a Milano il primo incontro che ha visto, come protagonisti, da una parte la Banca (nella persona del Consigliere Delegato e dell'Unità CSR) e, dall'altra, una rappresentanza scelta e qualificata di opinion leader, clienti, esponenti della comunità finanziaria, istituti di ricerca, università, organizzazioni non governative. I partecipanti si sono confrontati in quattro tavoli di lavoro, ciascuno dedicato a una delle seguenti tematiche, individuate sulla base degli scenari previsionali dell'OCSE:

- **Ambiente ed Energia:** Edoardo Bai (Medico del Lavoro, consulente scientifico Legambiente); Cesare Boffa (Presidente F.I.R.E.); Riccardo Giovannini (Amministratore Delegato RGA); Flavio Menescardi (Marketing e Sviluppo Strategico – AMSA); Clara Poletti (Direttore IEFE – Centre for Research on Energy and Environmental Economics and Policy, Università Bocconi).
- **Trend Macroeconomici e Globalizzazione sociale:** Francesco Estrafallaces (Censis – Centro Studi Investimenti Sociali); Loretta Napoleoni (Economista); Luigi Rossi Luciani (Presidente Consiglio di Amministrazione CAREL); Antonio Tricarico (CRBM – Campagna per la Riforma della Banca Mondiale).
- **Popolazione e Immigrazione:** Otto Bitjoka (Presidente Fondazione Ethnoland); Luigi Di Comite (Professore di Demografia, Università di Bari, Facoltà di Scienze Politiche); Giulio Giangaspero (Centro Studi di Politica Internazionale); Mario Pavone (Presidente Associazione Nazionale per l'Immigra-

zione in Italia – A.N.I.M.I. – Onlus); Suor Anna Maria Villa (Opera San Francesco).

- **Qualità della vita:** Michele Bertola (Presidente Andigel – Associazione Nazionale dei Direttori Generali degli Enti Locali); Andrea Di Stefano (Direttore della rivista "Valori"); Lorenzo Guerini (Presidente ANCI Lombardia); Emilio Novati (Presidente Cooperativa Altreconomia e Equo Mercato); Andrea Rolando (Politecnico di Milano).

La discussione, mediata dal Prof. Stefano Zamagni, professore di Economia all'Università di Bologna, ha prodotto interessanti spunti per lo sviluppo dei piani d'azione, dibattuti in presa diretta con il Consigliere Delegato. I circa 20 esperti sono stati chiamati a identificare, rispetto alle macrotematiche individuate dall'OCSE, le emergenze sociali che potrebbero affiorare nel prossimo futuro. In una seconda fase del dibattito gli esperti sono stati chiamati a discutere, alla luce delle tendenze individuate, il possibile ruolo delle istituzioni finanziarie chiamate a valutare i rischi e le opportunità dello scenario designato.



Nel 2009 sono stati coinvolti collaboratori e sindacati sulle tematiche della valorizzazione della persona e della qualità della vita in azienda, risultate di grande rilievo nei focus group del 2008. L'iniziativa ha interessato anche i clienti famiglia del prodotto *Bridge* con benchmark esterni dello specifico segmento per valutare l'adeguatezza dell'attuale offerta rispetto alle specifiche esigenze; i gestori dei clienti di *Multiethnic Point* e dei *Corner Rosa* sul tema dell'inclusione finanziaria, emerso come tema strategico nel Forum multistakeholder; i clienti large e mid corporate su come la Banca possa

supportarli nell'affrontare le sfide di sostenibilità del settore in cui operano (ad esempio le riduzioni delle emissioni, l'internazionalizzazione attuata con criteri di sostenibilità, i diritti umani, etc) e infine le Associazioni dei Consumatori per poter valutare l'efficacia delle azioni messe in campo da Intesa Sanpaolo per fronteggiare la crisi (rinegoziazione dei mutui, accordo con associazioni di categoria per il sostegno delle PMI, etc).

Di seguito riportiamo una tabella riassuntiva di tutte le iniziative di coinvolgimento dell'ultimo triennio.

<sup>1</sup> I *Multiethnic Point* sono postazioni dedicate alla clientela immigrata dove personale specializzato svolge attività di consulenza sui servizi e sui prodotti della Banca; i *Corner Rosa* sono punti di consulenza, attivati in spazi ben riconoscibili all'interno di 19 filiali del Piemonte, presidiati da donne che hanno seguito un percorso di formazione mirato per dare assistenza ad altre donne alle prese con un'attività imprenditoriale.

Stakeholder coinvolti	Anno	Iniziativa	Obiettivi del coinvolgimento
Collaboratori e sindacati	2007	● 4 focus group con i collaboratori a Milano e Napoli e 1 focus group con i sindacati	● Far conoscere il Bilancio Sociale di Gruppo, raccogliere feedback sulla prima edizione del documento
	2008	● 4 focus group con i collaboratori a Milano e Napoli e 1 focus group con i sindacati	● Verificare la percezione di collaboratori e sindacati rispetto agli obiettivi di miglioramento 2007-2009 ● Individuare una scala di priorità tra le aree di intervento individuate nel Bilancio Sociale
		● Questionario on line a 6000 collaboratori	● Verificare la percezione dei collaboratori sul grado di applicazione del Codice Etico
		● Indagine al Top Management	● Sottoporre una serie di dilemmi etici per comprendere l'orientamento del management nella gestione di questioni controverse
	2009	● 10 focus group (1 per ciascuna Direzione Regionale e 2 per le Direzioni Centrali) e 1 focus group con i sindacati	● Verificare la rilevanza dei temi presenti negli obiettivi di miglioramento ed emersi come prioritari nelle precedenti attività di coinvolgimento (qualità della vita in azienda e valorizzazione delle persone) ● Valutare, per i temi emersi come rilevanti, il grado di presidio della Banca nella percezione dei collaboratori e sindacati
Clienti famiglia e Associazioni dei Consumatori	2007	● focus group con i clienti famiglia e small business	● Far conoscere il Bilancio Sociale, raccogliere feedback sul documento
	2008	● focus group con i clienti famiglia e small business	● Verificare la percezione dei clienti rispetto agli obiettivi di miglioramento 2007-2009 ● Individuare una scala di priorità tra le aree di intervento
		● 8 questionari alle Associazioni dei Consumatori	● Raccogliere feedback dalle Associazioni dei Consumatori sui temi presenti negli obiettivi di miglioramento ● Individuare una scala di priorità tra le aree di intervento
	2009	● 11 interviste ai gestori dei <i>Multiethnic Point</i> e <i>Corner Rosa</i> <sup>1</sup>	● Identificare le caratteristiche dei clienti dei <i>Multiethnic Point</i> e dei <i>Corner Rosa</i> ● Identificare le peculiarità nella relazione con la clientela straniera e con le donne imprenditrici
		● 200 interviste telefoniche a clienti dell'offerta <i>Bridge</i> ● 1.500 questionari web a giovani dai 18 ai 35 anni e a 500 genitori	● Misurare il livello di conoscenza e utilizzo dei prodotti finanziari presenti sul mercato per il target giovani ● Evidenziare il livello di soddisfazione del prodotto <i>Bridge</i> e le sue eventuali aree di miglioramento
		● 8 interviste alle Associazioni dei Consumatori	● Indagare la percezione e il livello di accordo e sostegno delle Associazioni dei Consumatori rispetto alle iniziative messe in atto da Intesa Sanpaolo per far fronte alla crisi ● Raccogliere suggerimenti sul ruolo che le Associazioni dei Consumatori possono avere rispetto allo sviluppo di specifiche tematiche come l'educazione finanziaria

Stakeholder coinvolti	Anno	Iniziativa	Obiettivi del coinvolgimento
Clienti large e mid corporate	2009	● 16 Interviste a esponenti della Direzione aziendale di clienti mid e large corporate	● Verificare il grado di interesse ed interiorizzazione delle tematiche sociali e ambientali nel Top Management delle aziende corporate clienti ● Individuare il ruolo della Banca nel supportare i clienti corporate ad affrontare "sfide" sociali e ambientali
Ambiente	2008	● Intervista ad associazione ambientalista	● Raccogliere contributi sull'approccio della Banca alla gestione degli impatti ambientali diretti e indiretti
		● Forum multistakeholder, partecipazione di associazioni ambientaliste, esponenti del mondo scientifico, tecnici etc	● Individuare il ruolo che la Banca può avere nell'affrontare le sfide dei cambiamenti climatici
Comunità	2008	● Interviste ad associazioni di rappresentanza dei nostri stakeholder	● Individuare la percezione degli stakeholder sull'operato della Banca nel sostegno al Terzo Settore

## 8. Gli elementi emersi dal coinvolgimento

Nei prossimi paragrafi riportiamo una sintesi di quanto emerso dall'ascolto e dal dialogo con gli stakeholder nell'ultimo triennio, focalizzando l'attenzione sugli elementi emersi con maggior frequenza. In particolare, per i collaboratori e i clienti (gli stakeholder che sono stati coinvolti più intensivamente), riportiamo un grafico con il grado di rilevanza espresso da questi relativamente alle tematiche trattate nei diversi momenti di coinvolgimento. Tutti gli elementi raccolti, aggregati seguendo il principio della "materialità" e della frequenza con cui sono emersi, ci hanno permesso di identificare le tematiche prioritarie e di cui riportiamo di seguito una breve sintesi.

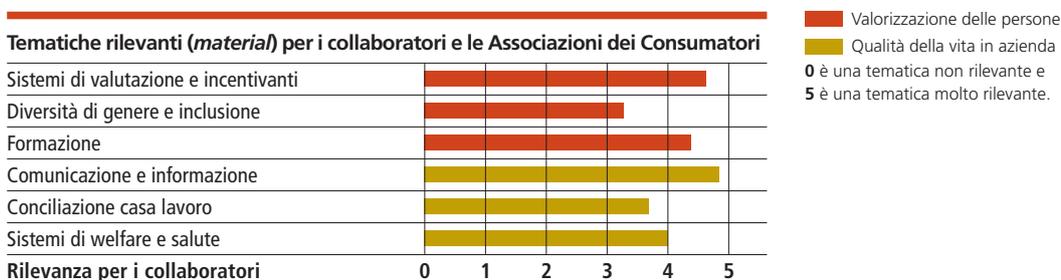
Questa scala di priorità è stata anche alla base della definizione dei contenuti del Bilancio Sociale: a quanto emerso come prioritario, è stato

dato maggiore spazio, soprattutto in termini di risposte e azioni messe in campo dalla Banca per rispondere a quanto emerso dal dialogo con gli stakeholder.

Inoltre, nell'edizione 2009 del Bilancio Sociale, per dare conto della voce degli stakeholder che abbiamo coinvolto nei tre anni passati, abbiamo corredato i capitoli della relazione sociale con alcune delle più significative testimonianze emerse ponendole in relazione con le azioni intraprese dalla Banca.

### 8.1 I collaboratori

Il grafico seguente riporta gli argomenti trattati durante tutte le attività di ascolto e coinvolgimento dei collaboratori e delle organizzazioni sindacali nell'ultimo triennio.



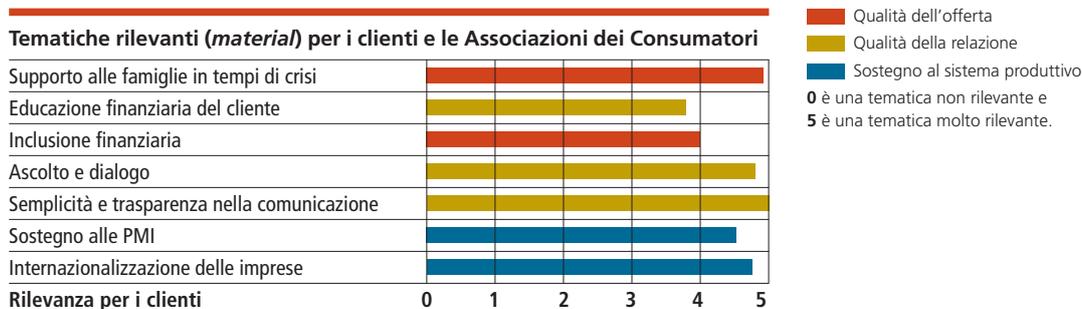
Il valore "rilevanza per i collaboratori" riportato nel grafico rappresenta una media del grado di rilevanza (materialità, secondo il principio AA1000APS) assegnato dai collaboratori (e organizzazioni sindacali) durante le attività di coinvolgimento.

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri collaboratori nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Comunicazione e informazione</b>	L'accesso alle informazioni sulle strategie e sugli obiettivi del Gruppo è considerato adeguato ma la comunicazione "quotidiana" non è ritenuta efficace: si auspica l'utilizzo di un linguaggio più chiaro e l'adozione di tecniche di profilazione che consentano di reperire le informazioni utili per le specifiche attività dei colleghi nei loro diversi ruoli. Sarebbe necessario un potenziamento degli attuali strumenti di comunicazione interna in termini di maggiore interattività e coinvolgimento delle persone.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Intranet, punto di riferimento per l'informazione in tempo reale sulla vita dell'azienda e luogo ideale per accedere a tutti i contenuti, strumenti e applicazioni, è divenuta accessibile a tutti i colleghi delle Banche e società italiane diventando il portale comune. È proseguita anche l'attività di integrazione dei vari contenuti, effettuata selezionando e ricollocando in modo più razionale e accessibile la varietà degli strumenti esistenti. È stata progettata, inoltre, la nuova Intranet più semplice e accessibile che diventerà operativa nel corso del 2010.</li> <li>● Sono stati diffusi nuovi strumenti di comunicazione quali la WEB TV nella modalità <i>live</i> e <i>on demand</i> che consentono di partecipare alla vita aziendale attraverso format innovativi che garantiscono a ciascuno l'approfondimento delle proprie conoscenze sull'azienda e sulle tematiche di interesse. In particolare la WEB TV <i>on demand</i> rende possibile la scelta tra le varie clip informative risolvendo eventuali problemi legati agli impegni di lavoro dei colleghi. Le clip complessivamente disponibili a fine 2009 erano 848.</li> </ul>
<b>Sistemi di valutazione e incentivazione</b>	La percezione è che i capi non dedichino a questa attività di valutazione la giusta attenzione perché più concentrati su obiettivi commerciali. I principi del Codice Etico dovrebbero essere alla base dei sistemi di valutazione e incentivanti. Ci viene chiesto di rendere più coerenti ed integrate le varie fasi previste dal processo: auto-valutazione, valutazione a cura del responsabile e colloquio finale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sono stati rafforzati i principi ispiratori delle politiche di gestione e sviluppo – merito, equità e sostenibilità – attraverso una semplificazione della procedura informatica del sistema di valutazione della prestazione che tiene conto delle opinioni espresse sia dai valutati sia dai valutatori, rilevate nell'ambito di varie iniziative di ascolto.</li> <li>● È stata estesa a tutte le Società del Gruppo la valutazione attraverso Obiettivo Potenziale, il sistema di valutazione del potenziale, varato nel 2009, basato sulla valutazione di cinque specifiche attitudini comportamentali considerate chiave: energia personale, stabilità emotiva, capacità di generare alternative, consapevolezza di sé, influenza e impatto. L'introduzione del sistema è stata accompagnata da un'attività formativa dei capi per illustrare obiettivi e metodologie.</li> </ul>
<b>Formazione</b>	La formazione è considerata di importanza strategica dai nostri collaboratori e viene percepito il forte investimento aziendale sullo sviluppo delle professionalità, anche se si ritiene che sia diretto prioritariamente ai responsabili e ai neo assunti e meno alle fasce intermedie. Emerge la necessità di puntare maggiormente sui corsi d'aula, ritenuti più efficaci di quelli "a distanza" meno adatti a chi lavora in filiale che ha i tempi scanditi dalla clientela. Dal punto di vista organizzativo, sarebbe fondamentale far sì che la formazione fosse compatibile anche con gli orari del part-time e conveniente in termini di vicinanza territoriali. Le tematiche di responsabilità sociale e l'approccio di Intesa Sanpaolo alla sostenibilità dovrebbero, infine, essere parte integrante dei programmi di formazione; ad esempio i messaggi legati al raggiungimento degli obiettivi di budget dovrebbero sempre essere contestualizzati nell'ambito dei valori aziendali enunciati nel Codice Etico.	<p>La formazione ha puntato allo sviluppo delle competenze mantenendo l'orientamento ai valori del Codice Etico e accompagnando l'integrazione di modelli, sistemi, processi ma soprattutto culture e stili che creano e consolidano l'identità aziendale. Nel corso del 2009, tra le altre, sono state realizzate le seguenti iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 30.000 persone hanno fruito del corso "Responsabilità Sociale e Ambientale in Intesa Sanpaolo";</li> <li>● "Ambientiamo" corso per la sensibilizzazione sugli impatti ambientali dei comportamenti al lavoro;</li> <li>● Introdotti 13 corsi sia commerciali che comportamentali per andare incontro alle esigenze di chi lavora part-time.</li> </ul>



## 8.2 I clienti famiglia e le Associazioni dei Consumatori

Il grafico seguente riporta gli argomenti trattati durante tutte le attività di ascolto e coinvolgimento dei clienti e delle Associazioni dei Consumatori nell'ultimo triennio.



Il valore "rilevanza per i clienti" riportato nel grafico rappresenta una media del grado di rilevanza (*materialità*, secondo il principio AA1000APS) assegnato da tutti i clienti e dalle Associazioni dei Consumatori durante le attività di coinvolgimento.

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri clienti famiglia e le Associazioni dei Consumatori nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Semplicità e trasparenza nella comunicazione</b>	La percezione dei nostri clienti è che le comunicazioni inviate siano migliorate in termini di chiarezza, mentre va ulteriormente migliorata la tempestività, soprattutto nel caso di nuove procedure e nuove normative. Inoltre la Banca dovrebbe essere maggiormente proattiva nella comunicazione al cliente. Va inoltre ancora migliorata la comprensibilità delle comunicazioni, sia in termini di linguaggio che di modalità e strumenti utilizzati: i clienti desidererebbero un servizio informativo in grado di segnalare tempestivamente gli eventuali mutamenti di scenario, i possibili rischi o le opportunità che potrebbero soddisfare al meglio le loro esigenze.	● Rinnovamento sia nei contenuti che nella grafica della rendicontazione del conto corrente, deposito titoli e carta di credito e della carta superflash e Libretti

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri clienti famiglia e le Associazioni dei Consumatori nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Relazione Banca-cliente</b>	La fiducia nella Banca è basata sulla relazione interpersonale, specialmente con gli operatori della filiale ma, se da una parte viene molto apprezzata la disponibilità del personale, spesso le pressioni commerciali o i carichi di lavoro eccessivi non consentono un servizio adeguato alle aspettative del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sono state emanate specifiche policy che disciplinano le modalità di prestazione del servizio di consulenza e la commercializzazione di prodotti e strumenti finanziari, garantendo regole per il comportamento dei gestori. L'approccio focalizzato sulla consulenza migliora il livello del servizio e garantisce un elevato grado di tutela dei clienti sia attraverso rigorosi controlli qualitativi sui prodotti in offerta sia mediante il test di adeguatezza obbligatorio che riduce i rischi di vendita errata.</li> <li>● Il <i>Progetto Risparmio</i> è stato sviluppato per rafforzare il modello di consulenza e di servizio attuali. La prima fase del progetto ha messo a disposizione dei gestori i "Portafogli Commerciali Consigliati" per la predisposizione di proposte commerciali adeguate e una intensa attività di formazione su temi di metodo commerciale, piano commerciale e strumenti a supporto della consulenza sugli investimenti.</li> <li>● Rinnovamento della parte operativa dei siti web delle Banche del Gruppo, sulla base delle richieste degli utenti, delle migliori esperienze internazionali e delle nuove soluzioni per il web 2.0.</li> </ul>
<b>Tavoli di conciliazione</b>	I tavoli di conciliazione con le Associazioni dei Consumatori del Gruppo Intesa Sanpaolo sono percepiti come l'eccellenza nel panorama bancario italiano perché realmente efficaci nel risolvere controversie e per l'alto grado di coinvolgimento e interesse diretto della Banca. Le Associazioni dei Consumatori apprezzano molto il livello di ascolto della Banca, lo stesso Amministratore Delegato incontra le Associazioni dei Consumatori due volte l'anno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La procedura di conciliazione permanente, che riguarda i prodotti offerti ai clienti privati (conti correnti e connesse carte di pagamento, mutui e prestiti personali), già estesa nel 2007 ai clienti della Rete Sanpaolo, rappresenta uno strumento per mantenere e rafforzare il rapporto di fiducia tra la Banca e i clienti e un'opportunità in più a garanzia e tutela della loro massima soddisfazione sulla qualità dei prodotti e dei servizi utilizzati. Nel suo genere, si tratta del primo accordo a livello europeo, reso possibile dal dialogo e dal rapporto duraturo instaurato con le Associazioni dei Consumatori, consolidati dall'unanime valutazione positiva della precedente esperienza conciliativa realizzata sulle obbligazioni andate in default.</li> </ul>
<b>Sostegno al tessuto produttivo</b>	Intesa Sanpaolo ha saputo differenziarsi per la prontezza con cui ha messo in campo una serie di iniziative volte al sostegno delle PMI nei tempi di crisi. L'elemento critico è legato alla poca comunicazione di queste iniziative che spesso non sfruttano tutti i canali di informazione per raggiungere il target di interesse, cioè le imprese che in questo modo non sempre riescono a trarre vantaggio da questo genere di iniziative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ad agosto 2009 Intesa Sanpaolo ha aderito all'avviso comune sottoscritto da ABI, Governo e associazioni imprenditoriali per la sospensione dei debiti delle PMI nei confronti del sistema creditizio. L'accordo impegna tutte le banche del Gruppo nella moratoria per le PMI che registrano difficoltà finanziarie temporanee. Intesa Sanpaolo era già attiva su questo fronte in particolare con l'accordo sottoscritto a inizio luglio con Confindustria per fornire liquidità e ricapitalizzare le piccole e medie imprese italiane.</li> <li>● Nel 2009 si è intensificata l'attività di collaborazione con i Confidi. Attraverso i consorzi di garanzia, con i quali Intesa Sanpaolo già da molti anni ha stipulato accordi e convenzioni, si può garantire alle piccole imprese una maggiore facilità di accesso al credito a medio e lungo termine. Attualmente sono in vigore convenzioni con circa 350 Confidi.</li> </ul>

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri clienti famiglia e le Associazioni dei Consumatori nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Sostegno alle famiglie in tempi di crisi</b>	<p>Il Gruppo è apprezzato dai clienti e dalle Associazioni dei Consumatori per il forte impegno sociale che è stato dimostrato anche in questo anno di crisi economico finanziaria con l'iniziativa di rinegoziazione dei mutui e per l'azione a supporto delle PMI italiane. I clienti ritengono che l'iniziativa di rinegoziazione dei mutui di Intesa Sanpaolo, per esempio, abbia saputo anticipare i tempi in un contesto economico finanziario in cui il 3% delle famiglie italiane ha difficoltà a pagare la rata del mutuo a fine mese. Intesa Sanpaolo da sempre dimostra una forte "attenzione sociale" e questo intervento, che è arrivato prima di molti altri, si inserisce in questo contesto di attenzione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anticipazione Sociale è un'apertura di credito disponibile in rate mensili proporzionate all'importo dell'indennità spettante per i lavoratori in cassa integrazione con difficoltà finanziarie dovute al ritardo del pagamento da parte dell'INPS.</li> <li>● I clienti titolari di un mutuo a tasso variabile hanno potuto passare a tasso fisso o allungare la durata originaria del finanziamento (al 31 dicembre 2009 risultano complessivamente rinegoziati circa 25.000 mutui).</li> <li>● Iniziative per l'utilizzo responsabile del denaro e la prevenzione del sovraindebitamento e dell'usura, attraverso la promozione presso le associazioni dello strumento del check up finanziario e il supporto nell'ascolto alle famiglie in difficoltà.</li> <li>● Prestito della Speranza, un finanziamento personale realizzato in collaborazione con l'ABI e con il supporto della Conferenza Episcopale Italiana (CEI).</li> </ul>
<b>Inclusione finanziaria</b>	<p>Il tema dell'inclusione finanziaria raccoglie interessi sempre maggiori tra i nostri stakeholder che ci chiedono di consolidare questi prodotti sia per il target stranieri che per i giovani. In particolare è necessario approfondire la fenomenologia dei bisogni degli immigrati senza fermarsi agli stereotipi, e garantire, per questa fascia di clientela, l'accesso alle diverse forme di credito necessarie per avviare un'attività imprenditoriale o in generale per sviluppare il proprio progetto migratorio e migliorare la capacità di accoglienza della clientela straniera nelle filiali anche in termini di capacità linguistiche e predisposizione alla multiculturalità del gestore, contrattualistica in lingua, opportuna segnaletica all'interno della filiale e così via. Per quanto riguarda l'indagine sui giovani, la rilevazione ha dato conto di un elevato grado di soddisfazione da parte dei clienti del prodotto <i>Bridge</i> su tutte le caratteristiche dell'offerta. Tale soddisfazione è più elevata rispetto al target laureandi e neolaureati che hanno sottoscritto questo tipo di prodotti presso altri Istituti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Bridge</i>: il prestito ponte che unisce il mondo delle Università al mondo del lavoro. Il prestito che non richiede garanzie reali a cui si accede in base al merito nello studio, è destinato ai giovani, anche lavoratori atipici, per aiutarli nella costruzione del loro futuro.</li> <li>● Progetto Imprenditori Immigrati – PR.IM.I.– avviato con la collaborazione della Provincia di Milano, della <i>Fondazione Antiusura</i> e della <i>Fondazione Ethnoland</i>, con l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo imprenditoriale di nuovi cittadini, agevolare l'accesso al credito, prevenire il ricorso alla finanza informale e le conseguenti derive criminali.</li> <li>● Collaborazione con ABI e Cespi per un progetto promosso da World Bank per monitorare a livello mondiale i costi delle rimesse dei migranti, nell'ambito del quale è stato realizzato un sito – <a href="http://www.mandaisoldiacasa.it">www.mandaisoldiacasa.it</a>  per offrire informazioni comparate sulle modalità e sui costi dell'invio delle rimesse.</li> </ul>
<b>Educazione finanziaria</b>	<p>L'educazione finanziaria è un tema molto sentito e su cui la Banca dovrebbe attivare iniziative, anche in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori, che ritengono prioritario un intervento della Banca in questo senso poiché il livello di acculturazione finanziaria in Italia è molto più basso rispetto agli altri Paesi europei. È necessario avviare iniziative di educazione finanziaria sia presso le filiali che presso i luoghi di aggregazione già presenti sul territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sono state attivate iniziative per accrescere la cultura finanziaria ed economica dei clienti, mettendo a loro disposizione, non con finalità commerciali, la nostra consulenza e approfondendo i temi della gestione del risparmio e del bilancio familiare.</li> <li>● Sono state attivate iniziative tese all'informazione e all'acculturazione finanziaria dei clienti avviate dalle Banche estere del Gruppo.</li> </ul>

### 8.3 I clienti large e mid corporate

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri clienti large e mid corporate nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Relazione Banca-cliente</b>	Sul rapporto delle aziende con la Banca, non esistono differenze sostanziali nelle aspettative dei clienti large e mid corporate: in particolare emerge un apprezzamento della figura del gestore come contatto diretto e presente con la Banca, di cui vengono apprezzati la disponibilità e la professionalità. Viene richiesta una maggiore autonomia decisionale di queste figure per assistere il cliente in modo efficace e sufficientemente "rapido".	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il modello organizzativo adottato dalla Divisione Corporate e Investment Banking ha puntato a una logica di centralità della relazione e della partnership: un team di specialisti, in sinergia con il gestore della relazione, operano per definire un'offerta ritagliata sulle specifiche esigenze dei clienti in Italia e all'estero. L'obiettivo è quello di consolidare relazioni di lungo periodo garantendo un servizio di eccellenza che sappia anticipare le aspettative e le necessità future delle imprese. In quest'ottica, per migliorare la conoscenza delle dinamiche settoriali e offrire gli strumenti per valutare rischi e opportunità di intervento, svolgono un importante ruolo i "tavoli settoriali", incontri periodici fra team specializzati per industry.</li> </ul>
<b>Politiche del credito</b>	Non si percepisce ancora lo sforzo per quanto riguarda la valutazione di elementi extra-finanziari nelle decisioni di merito creditizio della Banca che dovrebbe essere più proattiva nel chiedere questo tipo di informazioni alle aziende prima e premiare i comportamenti virtuosi poi. Inoltre, le aziende intervistate, e in particolare le persone che in azienda si occupano del rapporto con la Banca, ritengono che gli istituti finanziari dovrebbero considerare le aziende anche nelle loro strategie di lungo periodo e nei loro sistemi di gestione per avere un quadro "a tutto tondo" piuttosto che un insieme di elementi prettamente finanziari.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il Gruppo ha avviato un percorso di sensibilizzazione dei gestori dei clienti mid e large corporate sull'importanza degli elementi extra finanziari (sociali e ambientali) nella valutazione delle aziende clienti. Tale intervento si inserisce nel più ampio percorso di sensibilizzazione interna sulla gestione dei rischi reputazionali.</li> <li>● <i>Equator Principles</i>: è stato istituito un gruppo di lavoro interfunzionale, al fine di procedere con l'implementazione dei Principi e la loro integrazione nelle procedure della Banca. Il gruppo di lavoro si è ampliato, integrando progressivamente rappresentanti di funzioni che sono, a diverso titolo, toccate dal processo. Il lavoro svolto ha portato all'emanazione di una Policy interna per l'applicazione dei Principi nelle attività della Banca. (Vedi anche <i>Gestione degli impatti ambientali indiretti</i>).</li> </ul>

### 8.4 L'ambiente

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri stakeholder sul tema ambiente nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Gestione degli impatti ambientali diretti</b>	Ci viene riconosciuto un forte impegno e degli ottimi risultati per quanto riguarda la diminuzione degli impatti ambientali diretti e ci è stato chiesto di proseguire nel cammino intrapreso, migliorando dove possibile i risultati ottenuti, così da poter diventare un esempio trainante per l'intero settore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il sistema di Gestione Ambientale, certificato ISO 14001, ci consente di gestire gli aspetti ambientali più rilevanti: i consumi energetici e le relative emissioni inquinanti, la produzione e la gestione di rifiuti, i consumi di carta, la limitazione della presenza di sostanze nocive e l'attività di manutenzione degli impianti tecnologici.</li> <li>● L'Energy Manager di Gruppo presidia i consumi energetici, redige il bilancio energetico aziendale, individua e promuove iniziative volte a razionalizzare i consumi e a migliorare l'efficienza energetica, riducendo le emissioni inquinanti.</li> <li>● <i>Mobility management</i>: Piani di Spostamento Casa-Lavoro (PSCL), uno studio, per le piazze a maggiore concentrazione di dipendenti, finalizzato a investire sulla mobilità sostenibile di concerto con le amministrazioni pubbliche.</li> </ul>

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri stakeholder sul tema ambiente nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Gestione degli impatti ambientali indiretti</b>	<p>La sfida che si presenterà nei prossimi anni sarà quella di riuscire a conciliare competitività e sviluppo economico con la sostenibilità ambientale. In questo contesto, gli istituti di credito dovranno rivestire un duplice ruolo: da una parte tenere in considerazione nelle proprie politiche di risk management oltre al rischio economico anche il rischio ambientale; e dall'altra adottare politiche di finanziamento chiare e dettagliate che stabiliscano sia criteri di rispetto delle normative ambientali vigenti che principi di tutela ambientale aggiuntivi a cui si decide di aderire volontariamente. Nella valutazione dei progetti da finanziare, la Banca dovrebbe tenere in considerazione gli impatti sociali e ambientali dell'attività secondo una interpretazione estesa delle Linee Guida a cui ha deciso di aderire (UNEP FI, Equator Principles, Global Compact). Infatti gli esperti di tematiche ambientali chiedono alla Banca maggior impegno sulla mitigazione degli impatti ambientali indiretti delle attività, quindi una maggiore chiarezza sulle politiche di finanziamento, sia per quanto riguarda i settori controversi che quelli a forte impatto ambientale. Questi orientamenti da parte di uno dei principali player del sistema economico italiano determinano l'attivazione di un circolo virtuoso che funge da traino nei confronti di realtà economiche minori e quindi dell'intero Sistema Paese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attivazione di finanziamenti a supporto degli investimenti nel settore dell'energia da fonti rinnovabili e dell'efficienza energetica. Il ventaglio di offerte è indirizzato ai privati, alle piccole e medie imprese sino al finanziamento diretto di grandi impianti.</li> <li>● <i>Desk Energy di Mediocredito Italiano</i>, una struttura specialistica interamente dedicata al settore delle energie rinnovabili.</li> <li>● Equiter è una società del Gruppo che investe il proprio capitale in aziende e progetti orientati allo sviluppo del Paese, operando in quattro settori strategici: utilities, infrastrutture, immobiliare pubblico e ambiente. La sua attività rispetto a quest'ultimo, resa possibile grazie a un Desk specializzato, consiste nell'affiancare gli operatori industriali nello sviluppo di progetti finalizzati alla produzione di energia da fonti rinnovabili, in particolare fotovoltaico, e alla riduzione delle emissioni clima-alteranti.</li> <li>● La Banca sta ampliando il proprio ambito d'azione prevedendo non solo il finanziamento diretto all'utilizzatore dell'impianto ma anche il finanziamento di interventi realizzati dalle ESCO (Energy Service Company) che realizzano l'intervento e ne curano la manutenzione.</li> </ul>
<b>Politiche del credito</b>	<p>Anche i clienti del segmento mid e large corporate che abbiamo incontrato hanno sottolineato che la Banca dovrebbe affiancare alle considerazioni economiche (volume di vendite, fatturato annuo etc) che concorrono alla valutazione dello "stato di salute" di un'impresa, anche quelle sui piani strategici, sulla gestione del personale, sull'attenzione agli impatti ambientali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>(Vedi politiche del credito, clienti large e mid corporate).</i></li> </ul>

## 8.5 La comunità

Tematica	Cosa ci hanno detto i nostri stakeholder sul tema ambiente nel triennio 2007-2009	Cosa ha fatto la Banca
<b>Supporto al Terzo Settore</b>	La Banca individua nella relazione con la comunità le attività di sostegno al Terzo Settore (in primis attraverso Banca Prossima) e le iniziative in campo culturale, musicale, sportivo e della salvaguardia del patrimonio artistico. Uno dei temi affrontati con maggior frequenza è quello di Banca Prossima. L'aspetto innovativo di questo "progetto imprenditoriale e sociale" è stato apprezzato da più parti. Banca Prossima è considerata una scelta strategica, un'operazione con enormi potenzialità nel Terzo Settore, divenuto anche un mercato molto interessante in Italia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Banca Prossima ha la missione di servire il Terzo Settore laico e gli enti religiosi, creando valore grazie a un modello di servizio specifico (con un modello di rating dedicato all'impresa non profit), prodotti dedicati e personale scelto tramite criteri che tengono anche conto della vicinanza con il settore del non profit. A fine 2009 Banca Prossima serviva più di 7.000 clienti, con 205 milioni di euro di impieghi e una raccolta complessiva di 647 milioni di euro.</li> <li>● Diverse banche del Gruppo hanno avviato, insieme a fondazioni azioniste e Onlus locali, iniziative di microcredito adatte a un'economia avanzata come quella italiana dove tuttavia risiedono persone che, per condizione sociale o economica, hanno difficoltà di accesso al credito. Nel 2009 in Italia sono stati complessivamente erogati finanziamenti per un totale di circa 1,8 milioni di euro.</li> </ul>

## 9. Gli obiettivi del coinvolgimento degli stakeholder per il prossimo triennio

Il primo triennio di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder ci ha portato a riflettere anche sugli obiettivi del coinvolgimento per i prossimi tre anni. Intendiamo proseguire con le attività già avviate ma vogliamo integrarle in modo sempre più strutturato con le iniziative che fanno capo alle varie Strutture responsabili della relazione con gli stakeholder. Negli anni passati infatti alcune iniziative sono già state progettate in sinergia con le varie Strutture conciliando e integrando gli ambiti di indagine di interesse per l'Unità CSR con quelli della Struttura stessa.

In secondo luogo, la Banca intende pianificare, già a partire dal 2010, iniziative di coinvolgimento con i fornitori per individuare meccanismi premianti la sostenibilità nella selezione dei fornitori. Anche sugli azionisti si avvieranno una serie di iniziative per comprendere come

possano essere integrate tematiche di tipo sociale e ambientale nelle scelte di investimento degli azionisti della Banca. Ed infine le attività di ascolto e dialogo degli stakeholder interesseranno, già a partire dal 2010, anche le Banche Estere in modo sempre più integrato e sinergico con la capo Gruppo.

Più in generale l'obiettivo è quello di concentrare il coinvolgimento sulle tematiche emerse come maggiormente critiche e a oggi non sufficientemente indagate, per continuare a monitorare i progressi percepiti dai nostri stakeholder e per porci nuovi obiettivi nell'ottica di dare sempre risposta ai nostri stakeholder. Infine, continueremo a sperimentare nuove modalità di coinvolgimento e nuove metodologie per dialogare con i nostri stakeholder in maniera non solo efficace ma anche stimolante per tutte le parti coinvolte.

# Contatti

## **Contatti per ulteriori informazioni**

*Unità Corporate Social Responsibility*

Tel. 02 8796 5569

Fax 02 8796 2028

E-mail [licia.veronesi@intesasanpaolo.com](mailto:licia.veronesi@intesasanpaolo.com)

## **Realizzazione**

Intesa Sanpaolo S.p.A.

## **Progetto grafico e impaginazione**

Susanne Gerhardt, Milano

---



Intesa Sanpaolo è la banca con maggior diffusione sul territorio nazionale. Leadership che deriva, oltre che dalle sue dimensioni, dalla capacità di interpretare e rispondere alle esigenze dei territori nei quali è presente.

Risponde a questa volontà la scelta di mantenere e valorizzare tutte le banche del gruppo, che consentono a Intesa Sanpaolo di presentarsi sul mercato come cittadina a pieno titolo di tutti i luoghi in cui opera. È per questo che il corredo iconografico del bilancio ha tratto ispirazione dal ricco patrimonio culturale delle nostre città. A rappresentarle sono stati scelti, quest'anno, i campanili di particolare rilevanza delle città sedi legali e presenti nelle denominazioni delle Banche dei Territori. È un omaggio alla tradizione e alla storia italiana nelle sue infinite variazioni. Ma è anche il segno di una volontà comunicativa e di relazione che connota l'attività delle persone di Intesa Sanpaolo e delle banche del Gruppo.



**1. Milano**  
Campanile della Basilica di Sant'Ambrogio



**2. Torino**  
Campanile della Chiesa di San Carlo



**3. Napoli**  
Campanile della Chiesa nel Monastero di Santa Chiara



**4. Trento**  
Campanile del Duomo



**5. Forlì**  
Campanile di Piazza Vittorio Emanuele



**6. Bologna**  
Campanile della Chiesa di San Francesco



**7. Venezia**  
Campanile di Piazza San Marco



**8. Padova**  
Campanile della Basilica del Santo



**9. Narni**  
Campanile di San Giovenale



**10. Rieti**  
Campanile del Duomo dell'Assunta



**11. Spoleto**  
Campanile del Palazzo Montevecchio



**12. Bolzano**  
Campanile della Chiesa di San Giovanni in Villa



**13. Civitavecchia**  
Campanile della Chiesa dell'Orazione e Morte



**14. Foligno**  
Campanile della Cattedrale



**15. Pistoia**  
Campanile in Piazza del Duomo



**16. Terni**  
Campanile della Chiesa di San Francesco



**17. Firenze**  
Campanile di Giotto in Piazza del Duomo



**18. Ascoli Piceno**  
Campanile della Chiesa dei Santi Vincenzo e Anastasio



**19. Viterbo**  
Campanile della ex Chiesa degli Almadiani



**20. Pescaia**  
Campanile della Cattedrale di Santa Maria Assunta



**21. Città di Castello**  
Campanile del Duomo



**22. Pesaro**  
Campanile della Chiesa di San Giacomo



**23. Gorizia**  
Campanile della Chiesa di Sant'Ignazio



**24. Cagliari**  
Campanile della Chiesa di Sant'Anna



**25. La Spezia**  
Campanile della Chiesa di Nostra Signora della Neve

#### Fonti iconografiche

**1, 7, 8, 17** Raccolte Museali Fratelli Alinari (RMFA), Firenze; **2, 4, 5, 6, 10, 18** Archivi Alinari, archivio Alinari,

Firenze; **3, 11, 14** Archivi Alinari, archivio Anderson, Firenze; **9, 16** Foto di Sergio Pagliaricc, Terni; **12** Foto di Michele Bernardinatti,

KLR foto, Trento; **13** Foto di Fotoarte Mazzoldi Gabriella, Civitavecchia; **15** Archivi Alinari, archivio Brogi, Firenze; **19** Foto di Francesco Biganzoli,

Viterbo; **20** Foto di Aurelio Amendola, Pistoia; **21** Foto di Enrico Milanese, Città di Castello; **22** Foto di Luciano Dolcini, Pesaro;

**23** Foto di Franco Debernardi, Trieste; **24** Foto di Elisabetta Messina, Cagliari; **25** Foto di Maurizio Baldi, La Spezia.