

Capitale intellettuale e infrastrutturale



Il capitale intellettuale e quello infrastrutturale includono sia i valori legati alle conoscenze e alla capacità innovativa dell'organizzazione, sia la rete delle filiali e i network tecnologici per l'offerta di servizi alla clientela.

SOMMARIO

Innovazione per la crescita	pag. 111
SMART BIZ	pag. 112
SMART BANK	pag. 113
SMART PEOPLE	pag. 117
Nuovi ambiti di innovazione	pag. 118

RISORSE

N. filiali: circa 4.000 (Italia)
 N. sportelli automatici: 7.155 in Italia
 Investimenti in tecnologia*: 869 mln (663 mln nel 2015)
 Struttura dedicata all'innovazione e network di Specialisti sul territorio

AZIONI E RISULTATI

Clienti multicanale aumentati di circa 1,6 mln da inizio 2014 a 6,4 mln**

La prima banca multicanale in Italia, con circa l'80% dei prodotti disponibili tramite piattaforme multicanali

Circa 4,1 mln di download della App Intesa Sanpaolo (+40% sul 2015)

Pienamente operativa la Digital Factory con il lancio della digitalizzazione di 12 processi chiave, di cui 7 già completati

Offerta innovativa di prodotti e servizi e possibilità di ampliare i contatti con la clientela e valorizzare le sue scelte di acquisto (cross e up selling)

Consulenza su innovazione e supporto dei clienti imprese nelle scelte strategiche sostenendone la competitività nel medio lungo termine

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Migliore customer experience per il cliente, soddisfazione di nuovi bisogni e consolidamento della relazione

Lancio della nuova digital experience Intesa Sanpaolo, con nuovo internet banking, nuovo sito internet e nuove applicazioni

Contributo all'innovazione delle imprese del Paese, in particolare le PMI

Opportunità di sviluppo per le Start-up e PMI innovative, aggregando l'ecosistema e coinvolgendo le Associazioni di categoria

Sostegno a nuova imprenditorialità e alla creazione di nuova occupazione e sviluppo economico

Finanziamenti all'innovazione delle imprese (Offerta Nova+): dal 2014 sono 245 mln

Creazione di opportunità di crescita per i clienti, originando accordi commerciali, partnership, trasferimento tecnologico, acquisizioni industriali

* Conto capitale ed esercizio.

** Riferito al perimetro Italia, persone fisiche e giuridiche (non include Fideuram).

INNOVAZIONE PER LA CRESCITA

Il Piano d'Impresa prevede di realizzare la trasformazione del modello operativo della Banca attraverso un significativo piano di investimenti che riguarda in particolare l'innovazione.

Per facilitare l'identificazione, l'analisi e lo sviluppo delle attività di innovazione è stata definita una struttura organizzativa – Area di Governo Chief Innovation Officer – che risponde direttamente al CEO e che opera in collaborazione con le altre strutture del Gruppo. La Struttura coordina il Portafoglio dell'Innovazione (nel 2016, con investimenti pari a 159 milioni), ovvero l'insieme delle iniziative che il Gruppo intende sostenere in relazione ai principali trend emergenti, individuando per ciascuna il piano delle attività, l'orizzonte temporale, gli investimenti dedicati e i ritorni attesi.

L'obiettivo della struttura è quello di supportare e accelerare la capacità di innovazione del business del Gruppo mediante la ricerca, l'analisi, l'ideazione e la promozione di soluzioni presenti sul mercato nazionale e internazionale che possano dare origine a nuove opportunità commerciali e allo sviluppo del territorio e dell'economia locale. All'interno dell'Area opera l'"Osservatorio dell'Innovazione" che effettua ricerca e analisi delle principali tendenze e idee e valuta gli ambiti di applicabilità delle soluzioni innovative. Nel corso del 2016 l'Osservatorio ha reso disponibili studi di approfondimento in diverse aree: gli Industry Trend Insights, i Customer Trend Insights e i Tech Trend Insights. I report forniscono una vista sul fronte dell'innovazione relativa a trend di mercato, migliori player, driver di sviluppo e tecnologie emergenti su specifiche industry.

Lo sviluppo dell'offerta di innovazione a favore delle imprese ricomprende l'individuazione di servizi innovativi

ad alto impatto; l'offerta di servizi di consulenza su settori e tecnologie di eccellenza; il supporto a progetti di sviluppo del territorio e dell'economia locale; il supporto a start-up anche internazionali con elevato potenziale di crescita. Per queste sono state sviluppate piattaforme digitali che consentono l'incontro tra i "creatori di innovazione" con i potenziali utilizzatori.

L'Area contribuisce alla diffusione della cultura dell'innovazione, anche attraverso un network di referenti specializzati che operano nelle Direzioni Regionali e nelle Banche estere (Alexbank, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, Privredna Banka Zagreb e VÚB Banka). I Referenti dell'Innovazione agiscono come punto di riferimento sul territorio per la diffusione delle iniziative, la sperimentazione di nuovi prodotti e servizi e l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di innovazione per le aziende.

Inoltre, al fine di accrescere le "connessioni" di valore con l'intero ecosistema di innovazione, sono state attivate collaborazioni con partner selezionati a livello nazionale e internazionale (es. Enti territoriali, aziende, Incubatori, Centri di ricerca e Università), che contribuiscono a rafforzare il posizionamento di Intesa Sanpaolo nei diversi territori.

Nel corso del 2016 Intesa Sanpaolo ha ricevuto prestigiosi premi tra i quali AIFIN "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria", per i progetti Customer Experience e Nuovo Layout di Filiale, Lavoro Flessibile e Digital Factory; il Premio ABI per l'innovazione nei servizi bancari, per i progetti Tech Marketplace e Digital Factory; il Premio dei Premi per il progetto Digital Factory e l'EFMA "Global Distribution & Marketing Innovation Awards 2016", per i progetti SElok Evolution e In Offerta.

GLI AMBITI DI INTERVENTO

SMART BIZ



PIATTAFORME
PER LE IMPRESE



ACCELERAZIONE PER
STARTUP E PMI



FINANZA INNOVATIVA

SMART BANK



MULTICANALITÀ



DIGITAL PAYMENTS



BIG DATA



DIGITAL FACTORY

SMART PEOPLE



PIATTAFORME SOCIAL



NUOVI MODELLI DI
RECRUITMENT



CIRCULAR ECONOMY

SMART BIZ - iniziative mirate alla crescita delle Imprese sul territorio.

SMART BANK - iniziative mirate alla crescita del Gruppo Intesa Sanpaolo: ricerca di soluzioni innovative per lo sviluppo di prodotti, servizi e processi in ambito banca.

SMART PEOPLE - iniziative volte al miglioramento della qualità della vita delle persone.

SMART BIZ

PIATTAFORME PER LE IMPRESE

Intesa Sanpaolo ha voluto sfruttare le potenzialità del web per consentire alle imprese italiane di far crescere il proprio business e cogliere nuove opportunità di sviluppo. A questo scopo, già nel corso del 2015, sono state avviate partnership e collaborazioni con numerose controparti e sono state messe a disposizione diverse piattaforme digitali di business matching.

Piattaforma	Risultati 2016
<p>Tech-Marketplace [i]</p> <p>Piattaforma sviluppata da Intesa Sanpaolo che promuove l'interazione tra start-up, PMI tech e imprese favorendo l'incontro tra domanda e offerta di innovazione tecnologica, con l'obiettivo di realizzare partnership, accordi commerciali e acquisizioni.</p> <p>Lato imprese, supporta l'esplorazione di tecnologie e nuove soluzioni per le sfide di business. Per start-up e PMI fornitrici di tecnologia, agevola la ricerca di potenziali interlocutori all'interno di un network selezionato.</p>	<p>A fine 2016, la piattaforma contava oltre 5.000 Imprese lato domanda e oltre 1.200 profili di offerta tecnologica di start-up e PMI tech segmentate in una decina di settori diversi tra cui energia, software, telecomunicazioni, trasporti, agroalimentare e moda.</p> <p>La piattaforma viene co-promossa nell'ambito dell'accordo "Progettare il futuro. Accelerazione, trasformazione digitale, competitività" con Confindustria Piccola Industria*.</p>
<p>Mercato Metropolitan [i]</p> <p>Portale di e-commerce a cura di Intesa Sanpaolo che presidia la piattaforma online dedicata all'eccellenza delle imprese italiane del settore agro-alimentare. Il portale consente alle imprese clienti della Banca di usufruire di uno spazio di visibilità e promozione sui mercati digitali nazionali e internazionali. Ogni azienda ha la possibilità di richiedere la pubblicazione di contenuti multimediali relativi alla propria attività.</p> <p>Si innesta in questo filone l'accordo sottoscritto con il "Movimento Turismo del Vino", per promuovere la cultura del vino e l'incremento dei flussi turistici in tutte le aree d'Italia a forte vocazione vitivinicola, mettendo a disposizione le proprie competenze per sostenere gli investimenti per la crescita e la riqualificazione delle cantine.</p>	<p>A fine 2016 promuove online un catalogo di circa 3.000 prodotti enogastronomici di alta qualità e di alcune esperienze turistiche legate ai territori italiani. Conta circa 27.000 utenti e ha registrato nell'anno 2016 transazioni per circa 200.000 euro.</p> <p>A partire da settembre è stata promossa una campagna solidale senza scopo di lucro a favore delle aziende enogastronomiche clienti della Banca colpite dal sisma.</p>
<p>Opportunity Network [i]</p> <p>Intesa Sanpaolo è l'unica Banca partner in Italia. Consente ad aziende provenienti da qualsiasi settore e paese di condividere opportunità di business, in maniera confidenziale, con partner aziendali selezionati a livello internazionale. L'obiettivo è favorire opportunità di sviluppo all'estero, attraendo investimenti e individuando nuovi partner commerciali.</p>	<p>La piattaforma registra un controvalore di affari al giorno prossimo a 100 milioni di dollari, con la presenza di aziende di 128 paesi.</p> <p>A fine 2016, risultavano iscritte più di 3.000 imprese clienti di Intesa Sanpaolo (su un totale di circa 13.000 aziende aderenti) con oltre 5.300 connessioni registrate dall'avvio della partnership e diversi casi di successo.</p>

* Si veda anche "Capitale finanziario", capitolo "Supporti specifici per la crescita delle imprese", pag. 62.

Nel corso del 2016 sono state sviluppate ulteriori iniziative per la valorizzazione dei prodotti del made in Italy all'estero, in particolare nel settore del turismo.

ACCELERAZIONE PER START-UP E PMI



L'obiettivo di Start-Up Initiative [i], che dal 2009 è divenuta un player riconosciuto dell'ecosistema, è l'accelerazione nel cambiamento tecnologico di start-up internazionali per metterle in comunicazione con investitori ed imprese clienti. Il processo di formazione e di selezione porta le migliori start-up ad eventi specifici chiamati Arena Meeting per incontrare investitori nazionali e internazionali. Nel corso del 2016 sono state realizzati 9 eventi nazionali (social ventures; biotecnologie; tecnologie per la salute; agroalimentare; energia e ambiente; moda e design; B2B digital; smart cities e Industry 4.0) e un Investor Arena Meeting internazionale presso l'Hub di Intesa Sanpaolo a Londra (Internet of Things & Digital, in occasione dell'inaugurazione dell'Innovation Center Londra).

Complessivamente nel 2016 sono state formate 105 start-up, di cui 70 presentate a oltre 1.200 ospiti, investitori (Fondi di Seed/VC e Angel Investors), imprese clienti e attori dell'ecosistema dell'innovazione.

Nel corso del 2016 Intesa Sanpaolo ha anche organizzato con il Politecnico di Torino l'incontro "Techshare", con l'obiettivo di favorire e accelerare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione.

Nel corso dell'evento, a cui hanno partecipato più di 100 piccole e medie imprese clienti della Banca, sono stati presentati 26 brevetti e si sono tenuti più di 300 incontri one to one tra inventori e aziende. Molte delle piccole e medie imprese partecipanti hanno ottenuto una licenza per testare i brevetti e svilupparne l'applicabilità.

In tema di brevetti si segnala anche l'iniziativa del Banco di Napoli, in collaborazione con Intesa Sanpaolo Formazione, che ha promosso ed organizzato incontri sul Patent Box, regime di tassazione agevolata su base opzionale per i redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali.

SMART BANK

LA MULTICANALITÀ

In un mercato in profondo e rapido cambiamento, la tecnologia sta rivoluzionando il modo di fare banca, richiedendo sempre maggiore flessibilità e adattabilità. Oggi l'esperienza del cliente si forma in ogni singolo momento e attraverso tutti i punti di contatto della sua interazione con la banca. La banca non è più e solo un luogo dove il cliente si reca, ma un insieme di servizi accessibili sempre e ovunque.

Con la multicanalità integrata il cliente è libero di interagire con la banca come preferisce: in filiale, al telefono con i Gestori Online o sui canali digitali. A fine 2016,



Intesa Sanpaolo, nell'intento di collaborare con tutti i soggetti economici – privati e pubblici – per rafforzare la capacità complessiva di crescita del Sistema Italia, ha messo a disposizione una parte delle proprie competenze per sviluppare opportunità di occupazione soprattutto mediante l'investimento in formazione.

La scuola d'impresa del Gruppo Intesa Sanpaolo anche nel 2016 ha continuato a fornire competenze imprenditoriali rivolte a chi sta avviando una start-up o è pronto per lanciarla sul mercato. "Officine Formative" [i] eroga percorsi di education tramite la piattaforma online di accelerazione e tutoraggio a supporto delle start-up più mature. Nel corso del 2016 sono stati registrati e messi online 5 nuovi corsi e-learning che vanno a completare l'offerta di formazione a distanza portando a 12 i corsi disponibili sulla piattaforma OFF. Inoltre, è stato attivato un percorso di accelerazione per 16 start-up della Direzione Regionale che presiede l'Italia Meridionale. In collaborazione con la Fondazione Ricerca e Imprenditorialità sono stati poi attivati un percorso regionale per start-up e uno nazionale per PMI sui temi dell'Industry 4.0 che hanno visto coinvolte 30 aziende.

FINANZA INNOVATIVA: LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DI START-UP E PMI

Con l'obiettivo di supportare gestori e decisori creditizi in fase di istruttoria della pratica di fido per start-up e PMI innovative, Intesa Sanpaolo ha recentemente introdotto il DATS, un nuovo strumento basato su di un algoritmo proprietario, nelle Regole di concessione del credito, per i finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia (L. 662/96). La perizia tech consente di introdurre un modello idoneo ad una prima valutazione qualitativa di queste realtà imprenditoriali: si tratta di un modello di valutazione "forward looking" adottato per i finanziamenti in debito, basato su logiche degli investitori Venture Capital.

Il DATS è parte integrante del nuovo accordo triennale tra Intesa Sanpaolo e Confindustria, quale strumento innovativo per la nuova imprenditorialità.

circa 6,4 milioni di clienti sono attivi sui canali digitali, con un incremento di 1,6 milioni da inizio 2014.

La multicanalità integrata ha avuto impatto sul processo dei prestiti, con oltre il 15% erogato in giornata grazie alla revisione delle logiche di erogazioni per la gestione real time e con il massimo utilizzo dei dati interni sul cliente, portando a +20% le erogazioni rispetto al 2015, ed alla riduzione di 15 volte della percentuale di credito problematico. Complessivamente nel 2016, per i servizi offerti a distanza (carte di debito, carte prepagate, carte di credito eccetto la Platino, prestiti e alcuni servizi di investimento) sono state firmate e sottoscritte oltre 60.000 proposte predisposte da Filiali e Filiale Online.

FILIALI

Le filiali continuano a rappresentare per Intesa Sanpaolo il luogo fisico della rete distributiva, dove i clienti trovano supporto e assistenza di persona, soprattutto per le operazioni più complesse. Considerata la diversificazione dell'offerta sui diversi canali, le agenzie presenti sul territorio sono sempre più orientate verso la proposta di un servizio focalizzato, personalizzato e ad alto valore aggiunto. Sono circa 4.000 gli sportelli presenti su tutto il territorio italiano e circa 1.200 filiali in Europa centro-orientale e nel Medio Oriente e Nord Africa.

La presenza di Intesa Sanpaolo nelle varie regioni italiane è significativa, con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni.

Già dal 2014, con l'introduzione del nuovo modello di servizio della Banca dei Territori, l'operatività delle filiali è stata differenziata per orari di apertura e servizi messi a disposizione per supportare il cliente in modo ottimale e indirizzarlo al canale più rapido e maggiormente adeguato alle sue esigenze. Le filiali sono state anche fisicamente trasformate, creando luoghi aperti di dialogo, incontro, comunicazione e lavoro. Il nuovo layout ha ricevuto il Premio "Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria", riconosciuto a Intesa Sanpaolo da AIFIn per il rinnovamento del modello di filiale (1° posto nella categoria "Canali distributivi e customer experience"). Per approfondimenti, vedi "Capitale sociale e relazionale – Offerta di un servizio di valore alla clientela", pag. 88).

A fianco delle filiali fisiche, Intesa Sanpaolo mette a disposizione anche la "Filiale Online" che opera attraverso 8 punti operativi dislocati sul territorio nazionale (a Torino, Milano, Bologna, Padova, Napoli, Lecce, Cagliari e Trapani) con quasi 700 dipendenti, tra gestori e personale di coordinamento, e si avvale inoltre di due ulteriori punti operativi in outsourcing, impiegando complessivamente circa 1.000 persone. La Filiale Online è diventata un punto di gestione commerciale in grado di proporre prodotti e servizi: opera sui canali diretti (telefono, chat, videochiamata, mail e social network) e offre consulenza ai clienti, facendo proposizioni commerciali relativamente a carte, prestiti e investimenti.

SPORTELLI BANCOMAT E CASSE SELF ASSISTITE

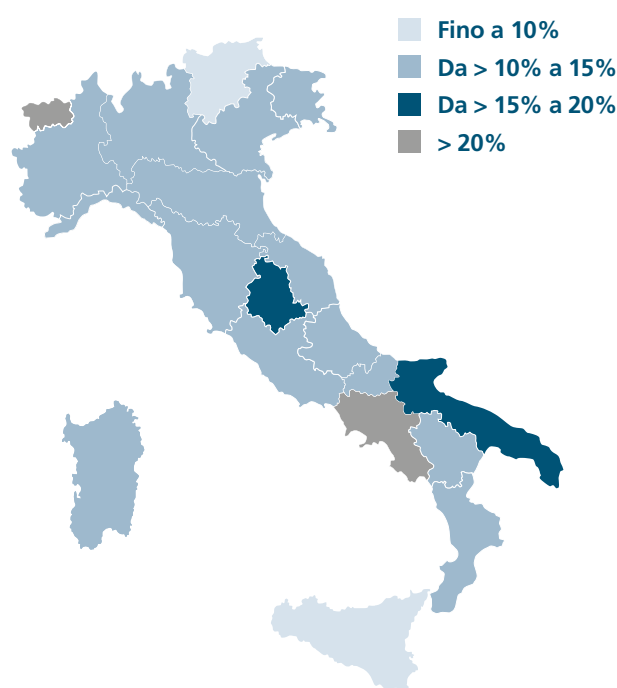
Intesa Sanpaolo, a fine 2016, registra sul territorio italiano una rete di oltre 7.155 sportelli automatici (ATM, MTA e Casse Self Assistite¹). Alla clientela è fornita una vasta gamma di servizi che va dal prelievo con tutti i tipi di carta alle interrogazioni su conti e carte, alle ricariche telefoniche, al pagamento delle utenze più comuni e dei tributi, alla disposizione di Bonifico Europeo Unico e alla ricarica degli abbonamenti delle principali società di trasporto sul territorio.

Nel corso del 2015, era già stata introdotta la possibilità di attivare le carte di debito, credito e prepagate diret-

tamente da ATM, integrando questa funzione a quella già presente su Internet banking.

Tra le funzionalità lanciate nel 2016, anche grazie al lancio della nuova App, vi sono il prelievo cardless e il prelievo SOS. Il prelievo cardless consente di prenotare il prelievo dall'App, recarsi all'ATM senza carta e procedere con l'operazione inquadrando un QR code. Il prelievo SOS, invece, permette di prelevare il contante condividendo il codice di prenotazione generato tramite l'App, sia tramite SMS sia via WhatsApp, in modo da consentire anche a conoscenti di prelevare una piccola somma di denaro in situazioni di emergenza.

Quote di mercato regionali degli sportelli in Italia



Aggiornamento a dicembre 2016.

¹ ATM: Automatic Teller Machine; MTA: Modulo Transazionale Automatico, bancomat evoluto che consente il versamento di assegni e contanti e disposizioni di bonifico con commissioni ridotte; Casse Self Assistite: apparecchiatura con cui la clientela può effettuare operazioni di versamento, prelievo e pagamento con la possibilità di essere assistiti e aiutati da un addetto.

INTERNET BANKING

La nuova piattaforma internet banking e il nuovo sito pubblico, lanciati a luglio 2016, hanno visto il ridisegno dei processi legati ai principali prodotti bancari (carte di pagamento, prestiti personali, investimenti e mutui). Tra le funzionalità più significative offerte, la digitalizzazione del servizio di consulenza finanziaria base consente di fornire supporto al cliente in real time da parte della Filiale Online, condividendo lo schermo durante l'utilizzo dei servizi e dialogando con il gestore per ogni necessità.

La nuova esperienza digitale, culminata con il lancio della nuova Banca Online di Intesa Sanpaolo, si inserisce in un lungo percorso verso la multicanalità, andando a completare il disegno di una banca "a misura del cliente" che, grazie all'integrazione dei canali fisici e digitali, permette di accedere ai prodotti e servizi a seconda delle esigenze e da diversi punti di contatto e di interazione.

MOBILE BANKING

A dicembre 2016 sono circa 4 milioni¹ i download della App Intesa Sanpaolo, con incremento del 40% rispetto all'anno precedente. L'App mobile conta ad oggi circa 1,6 milioni di clienti attivi con un incremento annuo di 350 mila clienti.

Nel corso dell'anno è nata la nuova App "Intesa Sanpaolo Business" per le esigenze delle imprese e l'App con funzionalità relative alle carte al portatore.

"Intesa Sanpaolo Mobile", evoluzione dell'App "la tua banca", ha un nuovo design e funzionalità dedicate alla clientela privata che la rendono semplice, veloce e personalizzabile. Oltre a gestire le operazioni di ogni giorno (ricariche cellulare, bonifici, controllo movimenti e saldo del conto), la App offre il nuovo servizio "Prelievo SOS" tramite il quale è possibile far prelevare denaro a un amico o parente da una qualsiasi cassa veloce automatica delle banche del Gruppo utilizzando unicamente lo smartphone.

Sul fronte della sicurezza, per i telefonini con sistema operativo Android e dotati di sensore biometrico è stata introdotta la possibilità di effettuare l'accesso alla propria area privata della App Mobile semplicemente sfruttando il riconoscimento dell'impronta digitale. La funzionalità, già disponibile dal 2015 per sistemi iOS, permette una consultazione più facile e immediata al cliente, che non deve avere sempre con sé il proprio codice utente e il pin, evitando anche il rischio di smarrimento delle proprie credenziali.

MULTICANALITÀ AL SERVIZIO DELLE IMPRESE

Lo strumento a disposizione delle imprese per gestire la propria attività finanziaria, contabile e amministrativa in Internet è INBIZ. Tramite un'unica piattaforma online, il cliente può accedere a tutta l'offerta di servizi messa a disposizione dalla Banca interfacciandosi con il network nazionale ed internazionale del Gruppo Intesa Sanpaolo e può inoltre usufruire, limitatamente all'Italia, dei servizi di Corporate Banking Interbancario.

Nel corso del 2016, l'offerta prodotti di INBIZ, il canale di remote banking per le imprese, si è arricchita di nuovi servizi per la gestione telematica delle fatture. Ad un anno e mezzo dal suo avvio, su "Anticipo Fatture Italia WEB" sono state effettuate 138.000 presentazioni con la richiesta di smobilizzare circa 2,9 miliardi di euro mentre nei primi cinque mesi dal suo lancio "Anticipo Fatture Estero WEB" ha visto 5.300 richieste di smobilizzo per un totale di circa 263,3 milioni di euro.

La clientela titolare di INBIZ può accedere a un set di funzionalità fruibili in mobilità dal portale M-site. Il servizio, completamente gratuito, permette di gestire il processo di autorizzazione e spedizione dei flussi, di visualizzare le movimentazioni dei conti e gli esiti delle disposizioni spedite e fornisce un riepilogo informativo sulle disponibilità finanziarie. Permette inoltre di localizzare la filiale o l'ATM più vicino.

INSTANT PAYMENT

Intesa Sanpaolo ha avviato due iniziative nel comparto dei servizi di pagamento, in particolare sulla frontiera definita "Instant Payments":

- GPI Swift Instant Payment offre ai clienti una soluzione di pagamenti internazionali, in euro e divisa, con esecuzione dell'accredito nello stesso giorno (a seconda della time zone), associata a servizi a valore aggiunto come l'esitazione sullo stato del pagamento e la conferma dell'accredito sul conto di destinazione;
- Instant Payment EBA fornisce alla clientela la soluzione Paneuropea di pagamenti istantanei in euro, con esecuzione dell'accredito entro pochi secondi dall'ordine.

Nel corso del 2016 si è completato il contributo alla definizione delle regole infrastrutturali di funzionamento di sistema e avviato l'adeguamento tecnico-organizzativo.

¹ A partire dalla data di pubblicazione delle singole App sugli Store.

MULTICANALITÀ NELLE BANCHE ESTERE

Digical

Il programma DigiCal ("digital channels + physical branches", canali digitali e filiali) è stato sviluppato per rafforzare l'integrazione tra il canale fisico e quello digitale al fine di offrire ai clienti Retail e Small Business delle Banche estere un nuovo modo di accedere ai prodotti e ai servizi e di entrare in contatto con la banca. Il programma vuole uniformare e rendere unica l'offerta verso la clientela delle Banche estere.

Digical si realizza con l'introduzione di nuovi canali di distribuzione basati sulle nuove tecnologie (Internet banking e App Mobile Banking); la creazione di nuove competenze digitali nell'ambito dei canali tradizionali, quali il Desk Digitale utilizzato dai gestori affluent e i Cartelloni Digitali per la promozione dei prodotti e dei servizi bancari nelle aree di attesa all'interno delle filiali; l'aumento dei prodotti e dei servizi dedicati ai clienti digitali vecchi e nuovi.

Nel corso del 2016 è proseguita l'attivazione dei servizi in diverse Banche estere del Gruppo. Una particolare attenzione è stata volta al fronte dell'accessibilità ai canali digitali con l'applicazione del livello AA delle Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.0), che hanno reso i contenuti accessibili a un maggior numero di persone con disabilità.

Nel corso del 2016 è proseguita l'attivazione dei servizi in diverse Banche estere del Gruppo.

Una particolare attenzione è stata volta al fronte dell'accessibilità ai canali digitali con l'applicazione del livello AA delle Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.0), che hanno reso i contenuti accessibili a un maggior numero di persone con disabilità.

DIGITAL FACTORY: IL RIDISEGNO DEI PROCESSI

L'iniziativa "Digital Factory", avviata nel 2015, è rivolta a ridisegnare da zero i principali processi operativi della Banca partendo dalle esigenze del cliente. Con l'innovazione e la digitalizzazione si intende passare da processi definiti dalla Banca per la Banca a interventi disegnati con i clienti per i clienti. Il percorso di trasformazione programmato negli ultimi anni si concretizza nella digitalizzazione dei processi, mantenendo il focus sul contenimento dei costi e sul continuo miglioramento dell'efficienza.

L'attività è rivolta a 35 processi prioritari della Banca che ad oggi coinvolgono l'80% dei colleghi e che sono stati selezionati secondo due direttrici fondamentali: potenziale di business e potenziale di digitalizzazione. Si è tenuto quindi conto da un lato della rilevanza per il cliente in termini di esigenze e aspettative e dall'altro della complessità del processo e delle effettive potenzialità di automazione dello stesso.

Il ridisegno di ogni processo combina quattro obiettivi fondamentali: proporre la migliore customer experience per il cliente, trasformare radicalmente il processo in ottica di semplificazione e digitalizzazione, sviluppare rapidamente la tecnologia necessaria e diffondere un nuovo modo di lavorare. Molto forte è la sinergia con gli altri progetti di Gruppo, in particolare il progetto "Dematerializzazione", al fine di ridurre l'impatto ambientale legato alla produzione di documenti cartacei in Banca. Il coinvolgimento del cliente è mantenuto in tutte le fasi del progetto, attraverso momenti di indagine e

riscontro: comprensione dei bisogni e delle esigenze attraverso organizzazione di focus group, interviste e survey mirate; definizione di KPI per il monitoraggio dei risultati in termini di customer satisfaction; test delle soluzioni sviluppate attraverso laboratori in cui provare i prototipi con i clienti. La revisione di ogni processo coinvolge team di lavoro multidisciplinari, a cui partecipano persone provenienti da tutte le funzioni aziendali impattate dallo specifico processo oggetto di ridisegno che condividono spazio fisico e tempi di lavoro, per un periodo prefissato. Questo permette di valorizzare le competenze professionali all'interno del Gruppo favorendo la generazione delle idee e riducendo al minimo i tempi di progettazione e realizzazione. Nel 2016 sono stati gestiti 12 processi di cui 4 rilasciati sulla Rete e pienamente operativi.

Nel 2016 sono state avviate inoltre alcune indagini interne sul personale coinvolto nel ridisegno dei processi, rilevando piena soddisfazione per la modalità estremamente partecipativa con la quale la Digital Factory affronta il ridisegno dei processi tenendo in massima considerazione le esigenze dei fruitori finali, inclusi i clienti della Banca, protagonisti dei focus group e delle survey che precedono l'avvio della fase di ridisegno di ogni processo.

A settembre 2016, nell'ambito della Giornata Nazionale per l'Innovazione, il Presidente della Repubblica On. Sergio Mattarella ha insignito il progetto "Digital Factory" del Premio Nazionale per l'Innovazione "Premio dei Premi".

DEMATERIALIZZAZIONE DEI CONTRATTI

È proseguito il progetto dematerializzazione dei contratti, la nuova modalità di sottoscrizione della documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi che consente di non dover stampare i documenti e i contratti da consegnare ai clienti e da archiviare. Nel giugno del 2016 è stato raggiunto l'obiettivo di eliminazione della firma su carta in tutte le filiali Retail e Personal, con l'utilizzo esclusivo da parte dei clienti della firma grafometrica (che può essere attivata in filiale aderendo al servizio) o digitale (che il cliente può abilitare in autonomia sull'Internet Banking) per sottoscrivere i contratti che sono già stati oggetto di dematerializzazione. Il cliente può poi visualizzare la documentazione firmata, ogni volta che lo desidera, sul proprio Internet Banking o sulla propria mail.

Con la nuova modalità di sottoscrizione della documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi, le firme elettroniche garantiscono una maggior sicurezza, una più semplice archiviazione e gestione della documentazione e una maggiore tutela dell'ambiente (vedi "Capitale naturale", pag. 119).

“BIG DATA” A SUPPORTO DEI PROCESSI DECISIONALI

Il progetto Big (Financial) Data è nato dall'esigenza di reagire ad un contesto sfidante che richiede un ricorso sempre più esteso ed intensivo ai dati – ad esempio con l'introduzione del Single Supervisory Mechanism* – e si è posto l'obiettivo di migliorare strutturalmente la gestione di tutti i dati della Banca. Il progetto ha due macro obiettivi strategici:

- potenziare il controllo dei rischi, soddisfare i nuovi requisiti regolamentari e garantire maggiore tempestività e correttezza nelle risposte alle richieste degli Organi di Vigilanza, grazie a controlli di qualità più robusti ed automatizzati; possibilità di reperire in un unico punto tutti i dati della Banca; “ownership” chiara e formale di ogni dato della Banca; riconciliazioni più rapide ed efficaci tra i dati del Gruppo;
- generare valore economico abilitando applicazioni innovative anche in logica “Advanced Analytics” volte a migliorare l'efficacia commerciale; incrementare l'efficienza operativa; ottimizzare la gestione del rischio; abilitare il percorso evolutivo della Banca verso il “Digital Banking” tramite lo sviluppo di una piattaforma dati efficiente e funzionale.

La soluzione identificata comporta rilevanti implicazioni tecnologiche: l'architettura dati dell'intero Gruppo è in corso di rivisitazione, eliminando ridondanze e garantendo la coerenza del dato su un layer informativo che conterrà a regime tutti i principali dati del Gruppo. Il Progetto ha inoltre disegnato e implementato un framework di Data Governance complessivo.

Nell'ambito del progetto è stato sviluppato un percorso di alta formazione, la Big Data Academy, finalizzato a costruire l'evoluzione delle competenze e formare gli specialisti del prossimo futuro (vedi “Capitale umano”, pag. 102).

* Single Supervisory Mechanism: nuovo meccanismo unico di vigilanza affidato alla Banca Centrale Europea. È operativo dal novembre 2014.

SMART PEOPLE

SHARING ECONOMY PER LE PERSONE DI INTESA SANPAOLO

In collaborazione con l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo (ALI), è stata avviata una sperimentazione dedicata a colleghi e soci, tramite un gruppo dedicato sulla piattaforma “TimeRepublik, sharing economy platform” in grado di connettere una community di persone disposte a condividere il proprio tempo, passioni e competenze personali. Dopo una fase pilota realizzata con circa 300 colleghi la community è ora online su ALI estesa a tutti i soci. Il progetto TimeRepublik rappresenta una sperimentazione della sharing economy all'interno del Gruppo ed è uno strumento in grado di aumentare e migliorare il numero e la qualità delle relazioni tra le persone.

NUOVI MODELLI DI RECRUITMENT

L'innovazione in Intesa Sanpaolo propone anche nuove modalità di reclutamento e selezione dei giovani talenti.

“Make It Real” è il brand che ha consentito a Intesa Sanpaolo di utilizzare piattaforme social professionali che hanno lanciato nuovi format come i “recruiting game” con cui la Banca si è avvicinata ad oltre 200 Millenials¹ proponendo loro esperienze di business game aziendali su tematiche di frontiera (Big Data – Blockchain; User Experience – Cognitive Computing ecc.), supportati da tutor interni nell'arco di due giornate consecutive che si sono concluse con l'inserimento in azienda dei migliori talenti.

Tre le edizioni di “Make It Real” organizzate in collaborazione con il Politecnico e l'Università di Torino al Gratta-

¹ Millenials: i giovani che sono diventati maggiorenni nel nuovo millennio e che rappresentano la prima generazione della storia che, nella propria età adulta, presenta dimestichezza con la tecnologia digitale.

cielo di Torino. Gli studenti, laureati e laureandi in diversi corsi, si sono sfidati in una competizione in team che ha permesso loro di misurare sul campo conoscenze e capacità individuali e di squadra.

Giudici tecnici, assessor, tutor e manager di Intesa Sanpaolo hanno accompagnato i ragazzi nei due giorni di sfide parziali al termine delle quali è stata definita la classifica di gara e la proclamazione dei vincitori con l'offerta di proposte di lavoro a tempo indeterminato e stage in azienda.

LA CIRCULAR ECONOMY: UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO

La Circular Economy è un nuovo paradigma economico e di sviluppo che prevede di ripensare completamente la progettazione, la produzione e la distribuzione di prodotti e servizi, slegando lo sviluppo delle imprese dallo sfruttamento delle risorse naturali esauribili, soprattutto in considerazione della crescita demografica (+2,5 miliardi di individui entro il 2030) e del relativo aumento della domanda di risorse (vedi “Capitale naturale”, pag. 119).

Nell'ambito della transizione verso il nuovo paradigma dell'economia circolare le istituzioni finanziarie hanno un ruolo fondamentale nel supportare il tessuto economico, gli imprenditori e gli innovatori emergenti, le istituzioni pubbliche anche attraverso il co-design di modelli di business e di relazione innovativi.

Per promuovere la cultura dell'innovazione in questo ambito sono state attivate iniziative dedicate ai colleghi delle diverse strutture (quasi 300 coinvolti nel corso del 2016) e a un pubblico esterno ampio e diversificato, in occasione di oltre 30 eventi pubblici.

NUOVI AMBITI DI INNOVAZIONE

L'Area di Governo Chief Innovation Officer di Intesa Sanpaolo ha individuato ulteriori ambiti di attività che sono attualmente in fase di sviluppo:

- **Insurance and Health:** possibilità di offerta di prodotti e servizi assicurativi, medicali e alla persona complementari e ad alto valore aggiunto, fruibile anche attraverso il canale digitale, che integri i principali wearable device.
- **Industry 4.0:** è il processo che, grazie alle nuove tecnologie digitali, renderà la produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa, migliorando la produttività e la qualità produttiva degli impianti. Il Gruppo Intesa Sanpaolo vuole sostenere le imprese e i cambiamenti in atto promuovendo la competitività delle imprese, sviluppando un'offerta dedicata per supportare la trasformazione del sistema manifatturiero e l'adozione di modelli innovativi e sostenibili.
- **Blockchain:** è una tecnologia in grado di registrare e archiviare in modalità distribuita tutti i tipi di transazioni digitali, senza la necessità di un intermediario che garantisca la validità delle stesse. La tecnologia Blockchain è un'innovazione con grandi potenzialità in termini di trasparenza, affidabilità e sicurezza, di cui si sta studiando l'applicazione ai servizi finanziari in accordo con i requisiti regolamentari e funzionali vigenti. In quest'ambito sono stati attivati diversi tavoli consortili ed istituzionali (BankIt, DLG R3, PTDL - Post-Trade Distributed Ledger Group). Per valutare l'applicazione della tecnologia al mondo finanziario tradizionale, sono in corso sperimentazioni attivate dal consorzio Digital Ledger Group a cui Intesa Sanpaolo partecipa con altre banche di primaria rilevanza internazionale.
- **Intelligenza Artificiale e Robotica:** studio delle rapide evoluzioni in atto su queste tecnologie e valutazione di possibili nuovi ambiti di applicazioni in ambito bancario.
- **Corporate Venture Capital:** consiste nell'investimento a livello internazionale in società innovative, sia tramite l'ingresso nel capitale sociale, sia indirettamente tramite l'acquisto di quote di fondi di venture capital. Ad aprile 2016, è stata costituita Neva Finventures S.p.A., il veicolo di Corporate Venture Capital del Gruppo, con dotazione iniziale pari a 30 milioni, per investimenti in ambito Fintech con focus Europa, USA ed Israele, diretti (start up) e indiretti (fondi di venture capital).