

Capitale sociale e relazionale



Il Capitale sociale e relazionale include il valore delle relazioni con gli stakeholder chiave e la comunità nelle specifiche realtà dove è svolta l'attività.

SOMMARIO

La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	pag. 78
Integrità e rigore nella condotta aziendale	pag. 81
Offerta di un servizio di valore alla clientela	pag. 84
Qualità della vita in azienda	pag. 91
Relazioni con la catena di fornitura	pag. 96
Relazioni con la comunità	pag. 98

RISORSE

Clienti: 18,9 mln
 Collaboratori: 88.725*
 Investimenti per il Sistema di Welfare Aziendale: 5% del costo complessivo del lavoro
 Fornitori Intesa Sanpaolo e altre società del perimetro Italia: 31.734
 Contributi monetari alla comunità per circa 46,4 mln***
 Imposte dirette e indirette: circa 2,3 mld

AZIONI E RISULTATI

Collaboratori coinvolti nel programma "Insieme per la Crescita": 38.000 in circa 4.000 filiali
 Nuovo modello di Filiale: 80 filiali
 Sistema di monitoraggio della qualità SeiOk - Indice di Eccellenza di filiale con raggiungimento di punteggio positivo**:

- l'87% delle filiali Retail
- Il 99% delle filiali Personal
- Il 97% delle filiali Imprese

Tasso turn-over -1,14 (nel 2015 era -1,36)
 Pienamente operativo il programma di Welfare integrato
 Progetto lavoro flessibile: oltre 5.700 collaboratori aderenti in 13 Società del Gruppo

Nuova soluzione di e-sourcing con un questionario di valutazione ESG dei fornitori
 Progetto Cultura: prosegue l'attività includendo iniziative dedicate a categorie svantaggiate e vulnerabili
 N. collaboratori che hanno fruito di formazione anti corruzione 37.269
 % collaboratori formati sulle norme anticorruzione e antiriciclaggio: 42%

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

"Insieme per la Crescita": soddisfazione del cliente (con Net Promoter Score in miglioramento per Retail e Personal) e del dipendente (barometro di filiale: voto sintetico 7,7 su scala 1 a 10)
 Raggiungimento dell'obiettivo Net Promoter Score per le Direzioni Regionali per:

- Il 53% delle filiali Retail
- Il 48% delle filiali Personal
- Il 65% delle filiali Imprese

Tutela dell'occupazione: raggiunto l'obiettivo di Piano di circa 4.500 persone già riallocate verso iniziative prioritarie
 Risultati dell'analisi di clima: aumento della soddisfazione dei collaboratori al 78% in Italia (era 67% nel 2014)

Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario per più di 140 mln ad oltre 200.000 persone

Valore aggiunto distribuito ai Fornitori per 2,6 mld
 Erogazioni centrali nazionali del Fondo di Beneficenza per oltre l'84% a sostegno di categorie vulnerabili e deboli
 Riduzione dei costi sociali derivanti da attività improntate a corruzione

*Perimetro Rapporto di Sostenibilità.

**L'Eccellenza di Filiale è un indicatore complessivo che si compone della media pesata delle 4 famiglie di indici sottostanti ("Net promoter score", "Eccellenza nel servizio", "Eccellenza operativa" ed "Eccellenza nel credito").

***I contributi monetari alla comunità sono calcolati secondo la metodologia del London Benchmarking Group.

LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER: COINVOLGIMENTO E ASCOLTO

Per identificare ambiti di interesse e aspettative degli stakeholder, il Gruppo ha sviluppato da anni un percorso di stakeholder engagement strutturato che coinvolge attivamente tutte le Strutture della Banca che gestiscono la relazione con i diversi stakeholder. Sono infatti state consolidate sinergie che consentono di definire ambiti di collaborazione per identificare attività di ascolto e dialogo che possano portare risultati di interesse per tutti.

Tali risultati rappresentano le istanze e le aspettative degli stakeholder e contribuiscono alla definizione degli obiettivi di miglioramento di ciascuna struttura, in linea con le strategie del Piano di Impresa¹.

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

La mappa degli stakeholder rappresenta l'universo relazionale della Banca e i risultati delle attività di coinvolgimento del 2016 sono presentate in sintesi per dare evidenza delle tematiche emerse con maggior urgenza in un'ottica di analisi di materialità.



¹ Per un approfondimento sui risultati delle attività di engagement si veda la Pubblicazione "Stakeholder Engagement e Obiettivi di miglioramento. I risultati delle iniziative di dialogo con i nostri stakeholder 2016"

INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO E TEMATICHE TRATTATE

Modalità di ascolto	Tematiche trattate
COLLABORATORI	
<p>Collaboratori</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Indagine di clima che ha coinvolto le Aree professionali, i Quadri Direttivi Italia, i Dirigenti, Banche estere (tutte le categorie professionali) ■ 1 focus group con i Direttori di Area 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reputazione del Gruppo, valore del Brand e percezione della Banca da parte del contesto esterno e della clientela ■ Salute e sicurezza sul luogo di lavoro ■ Vendita responsabile, trasparenza e chiarezza nella comunicazione con il cliente ■ Qualità dei prodotti e servizi offerti, competenza e professionalità nella relazione tra clientela e Banca, innovazione e multicanalità integrata ■ Valorizzazione dei collaboratori e Formazione e sviluppo professionale ■ Qualità della vita in azienda: welfare e work-life balance ■ Diversity management e inclusione ■ Tematiche sull'implementazione dei principi e valori del Codice Etico da parte delle Banche estere
<p>Organizzazioni sindacali</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1 focus group 	
<p>Collaboratori della Divisione Banche estere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Web-focus sul Codice Etico di Intesa Sanpaolo 	
CLIENTI	
<p>Clienti Impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rilevazione del Net Promoter Score (NPS): coinvolti 50.000 clienti Imprese ■ Rilevazione del Benchmark Imprese: 8.000 interviste telefoniche a Imprese operanti su tutto il territorio nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisi delle principali tematiche di promozione e detrazione, della loro rilevanza e dell'impatto sull'NPS ■ Rilevazione del posizionamento competitivo di Intesa Sanpaolo in termini di NPS e soddisfazione dei clienti Imprese nei diversi territori in cui opera la Banca ■ Qualità e Innovazione del servizio al cliente Impresa
<p>Clienti Retail, Personal e Aziende Retail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rilevazione Net Promoter Score (NPS): coinvolti 3,9 mln di clienti privati e Aziende Retail ■ Rilevazioni di customer experience sui principali touchpoint (circa 20) utilizzati dalla clientela per relazionarsi con la Banca: coinvolti circa 2 mln di clienti Retail, Personal e Aziende Retail ■ Rilevazioni di customer experience sul cliente interno che ha coinvolto quasi 40.000 colleghi ■ Analisi dei bisogni mediante indagini che hanno coinvolto clienti e prospect della Banca ■ Partecipazione a osservatori tematici ■ Mystery shopping in 480 filiali Retail e Personal e 475 sulla Filiale Online 	
<p>Clienti Terzo settore</p> <p>Indagine di Customer Satisfaction:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 8 Focus Group e 5 interviste ■ 2.000 interviste telefoniche 	
<p>Clienti impresa, Start-up e PMI innovative</p> <p>Due Forum Multistakeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Direzione Lombardia di Banca dei Territori: 21 partecipanti ■ Direzione Campania, Basilicata, Calabria e Puglia di Banca dei Territori: 26 partecipanti 	

	Modalità di ascolto	Tematiche trattate
Grandi Imprese	<ul style="list-style-type: none"> 2 rilevazioni online che hanno coinvolto complessivamente 669 grandi imprese 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica dei servizi di Contazione, Versamento e Approvvigionamento valori Verifica dei servizi di Acquiring*
Clienti delle Banche estere	Interviste telefoniche: <ul style="list-style-type: none"> Privati: 1.600 clienti PMI e Grandi Imprese: 1.500 clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Privati: rilevazione della soddisfazione sui clienti di 6 Banche e analisi di Benchmark su un campione della popolazione e i clienti di 5 Banche PMI e Grandi Imprese: analisi di customer satisfaction sui clienti delle Banche CIB Bank e Banca Intesa Beograd

AZIONISTI

Associazione di Piccoli Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> Intervista ad Associazione Piccoli Azionisti – E.di.Va 	<ul style="list-style-type: none"> Tutela della solidità e redditività del Gruppo Gestione dei rischi di impresa Inclusione finanziaria
Investitori SRI	<ul style="list-style-type: none"> Road Show con investitori su tematiche ESG 	<ul style="list-style-type: none"> Tutela della solidità e redditività del Gruppo Gestione dei rischi d'impresa Responsible Sales Practices Tematiche relative alla gestione e allo sviluppo del personale Integrità e rigore nella condotta aziendale Qualità del servizio e soddisfazione della clientela nel dialogo e nell'interazione con la Banca Climate change

* Acquiring: è l'insieme dei servizi che il gestore della carta di credito fornisce a un esercente affinché possa accettare pagamenti con le carte appartenenti a circuiti di credito o debito.

SINTESI DELLE ISTANZE EMERSE NEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le istanze emerse dal coinvolgimento sono state qui di seguito portate a sintesi rispetto ai temi emersi come "material" dall'analisi di materialità.

Tutela della solidità e redditività del Gruppo

Il tema della tutela della solidità e redditività del Gruppo emerge come uno dei temi più importanti, non solo per gli investitori, ma anche per la comunità in generale in quanto considerato elemento imprescindibile per la sostenibilità del business nel breve, medio e lungo termine e come garanzia degli investimenti dei risparmiatori alla luce del ruolo istituzionale del Gruppo.

Gestione dei rischi d'impresa

Gli stakeholder Comunità, Investitori e Analisti SRI hanno posto particolare attenzione ai temi della gestione dei rischi reputazionali, del Brand e della valutazione e del controllo dei rischi socio-ambientali legati al portafoglio degli investimenti. Quest'ultimo interesse è confermato dalla forte crescita degli investimenti caratterizzati da criteri ESG degli ultimi anni.

In un contesto che si evolve sempre di più verso la digitalizzazione e dematerializzazione delle informazioni, aumenta l'interesse sulla gestione e sul controllo dei rischi informatici che, nel 2016, è stato anche oggetto di evoluzioni normative specifiche per il settore bancario. Si conferma rilevante da parte di Investitori e Analisti SRI, Clienti e Comunità l'interesse per un impegno concreto nell'adozione di elementi di sostenibilità nella valutazione del merito creditizio delle imprese.

Integrità e rigore nella condotta aziendale

L'evoluzione del modello commerciale verso una sempre maggiore virtualizzazione dei servizi, ha fatto crescere l'attenzione degli stakeholder, in particolare Comunità e Clienti, sulla tutela della privacy che, nel 2016 è stato oggetto di regolamentazione da parte delle Istituzioni europee (Regolamento UE 2016/679).

Aumenta anche la rilevanza del tema del rispetto della normativa anti-riciclaggio alla luce della Direttiva 2015/849/UE e del relativo recepimento nel quadro legislativo italiano.

Sviluppo, gestione e valorizzazione delle persone

La conciliazione vita privata - vita lavorativa e il sistema di welfare risultano temi sui quali i Collaboratori hanno espresso un elevato apprezzamento dell'impegno del Gruppo nella realizzazione di iniziative di Lavoro Flessibile e di people care e verso i nuovi strumenti a sostegno delle persone che attraversano situazioni di difficoltà familiari e/o personali, quali la "Banca del Tempo".

La formazione è un tema di crescente interesse in termini di percorsi personalizzati secondo le specifiche esigenze formative individuali e di accompagnamento e supporto in casi di ricollocamento di ruolo.

I Collaboratori percepiscono la comunicazione interna come elemento di miglioramento per la Banca in termini di fruibilità della comunicazione e razionalizzazione delle informazioni relative in particolare a norme e procedure operative. Infine, vista la crescente attenzione da parte di Istituzioni nazionali ed internazionali verso la disoccupazione, in particolare giovanile, e la rapidità di cambiamento del contesto, aumenta l'interesse verso lo sviluppo e l'attrattività dei talenti su cui viene richiesta maggiore proattività da parte del Gruppo.

Offerta di un servizio di valore alla clientela

Del nuovo modello di servizio di Banca dei Territori sono particolarmente apprezzati il modello di “design thinking”, evoluzione del modello di Customer Experience; ossia la modalità di sviluppo di prodotti e servizi che parte dall'ascolto del cliente per comprenderne le esigenze specifiche. I Collaboratori, in particolare, ritengono il rapporto personale con il cliente un elemento fondamentale per instaurare una relazione basata sulla fiducia che sia un valore aggiunto imprescindibile rispetto anche ai nuovi strumenti digitali.

La multicanalità integrata viene percepita come un punto di forza di Intesa Sanpaolo e considerata un'evoluzione necessaria per rimanere competitivi sul mercato. Inoltre, la disponibilità di canali virtuali (sito web, App, piattaforme online, etc.) consente un dialogo continuo banca-cliente, una maggiore efficacia ed efficienza sia comunicativa che operativa (apprezzata in particolare dai giovani, le fasce più propense all'utilizzo dei canali digitali) e il mantenimento della vicinanza col cliente, anche in mancanza di filiali fisiche.

Infine, emerge un generale apprezzamento dell'impegno di Intesa Sanpaolo nello sviluppo e nella creazione di strumenti innovativi rivolti alle imprese (esempio: tech-market place) e di servizi per facilitare il matching e la creazione di network tra imprese e attori del territorio ad alto potenziale innovativo.

Accesso al credito e gestione dei risparmi

In un contesto in cui gli effetti della crisi economico-finanziaria sono ancora evidenti, gli stakeholder più vulnerabili quali anziani, giovani e immigrati fanno emergere la richiesta di avere servizi e prodotti finanziari più mirati alle loro specifiche caratteristiche.

Per quanto riguarda il supporto al tessuto imprenditoriale, un'aspettativa rilevante da parte dei clienti-impresa è lo sviluppo e il potenziamento delle competenze specifiche di settore e la capacità del settore bancario di com-

prendere, conoscere e valutare gli elementi di differenziazione di ogni singolo mercato. In questo, si confermano fondamentali il ruolo del gestore e la presenza di un team di specialisti.

È considerata fondamentale l'attività di consulenza rivolta alle nuove imprese e start-up ad elevato tasso di “innovazione” che vorrebbero non solo prodotti dedicati allo sviluppo dell'idea imprenditoriale, ma anche servizi di consulenza (in particolare per ambiti quali burocratico, amministrativo e fiscale), di formazione e di networking con investitori e altre aziende per incentivare l'interscambio e l'aggregazione imprenditoriale (Reti d'impresa, hub innovativi, ecc.).

Climate change

Nel 2016 diverse iniziative internazionali hanno acceso l'attenzione sui temi legati all'ambiente, chiedendo un impegno concreto nella riduzione degli impatti ambientali legati a emissioni, energia, utilizzo e gestione delle risorse e dei rifiuti (COP21, Agenda 2030, SDGs, ecc.).

I clienti-impresa ritengono fondamentali i prodotti offerti dalla Banca per incentivare soluzioni a beneficio ambientale, in particolare per l'efficienza energetica che comporta anche una riduzione dei costi per le aziende stesse. Si sottolinea anche l'interesse in prodotti e servizi che incentivino iniziative volte a migliorare le performance ambientali degli edifici, in modo da estendere l'attenzione all'ambiente non solo rispetto al business, ma anche alla realizzazione o ristrutturazione del capitale immobiliare a favore di una migliore gestione degli impatti ambientali. In termini di impegno del Gruppo nello sviluppo di un'economia più sostenibile, i clienti-impresa auspicano un maggior impegno nell'organizzazione e nel loro coinvolgimento in iniziative ed eventi dedicati, nello sviluppo di prodotti e servizi che integrino conoscenze finanziarie a quelle di business nel settore “green” e nella realizzazione di strumenti/iniziativa di networking per agevolare lo scambio e l'incontro tra imprese.

INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

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

Adottiamo il Codice Etico e il Codice di Comportamento che prevedono standard elevati per tutto il personale. A presidio dei vari ambiti normativi sono previste procedure la cui applicazione è verificata attraverso valuta-

zioni di risk-assessment e un sistema di controlli interni in cui il rispetto delle regole viene perseguito attraverso l'operare sinergico di tutte le componenti aziendali.

Da inizio 2016 è stato anche introdotto un sistema interno di segnalazione (c.d. Whistleblowing) che favorisce la diffusione di una cultura di legalità e rappresenta un'opportunità di miglioramento del contesto aziendale sia sul piano organizzativo che etico. Si tratta di un canale da utilizzare qualora un dipendente abbia il sospetto che si sia verificata o che si possa verificare una violazione alle norme. Nel corso dell'anno sono pervenute 22 segnalazioni tutte debitamente istruite. Di queste, 3 sono risultate non pertinenti in quanto non riferite a violazioni possibili di dipendenti; per le restanti 19 sono stati avviati gli specifici accertamenti.

PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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

L'attenzione alla prevenzione dei rischi legati alla corruzione è molto elevata in tutte le società del Gruppo, sia italiane che estere. Le Società controllate che operano in Paesi privi di leggi "anti corruzione" sono comunque tenute a recepire i principi di Gruppo e ad effettuare attività di controllo sugli ambiti a maggiore rischio. A completamento e ulteriore rafforzamento dei presidi in materia di prevenzione della corruzione già in essere, nel 2016 è stato attivato uno specifico "Progetto Anticorruzione", che prevede due direttrici fondamentali:

- una prospettiva "clientela", finalizzata a intercettare possibili elementi di rischio nei comportamenti dei clienti in modo da assicurare la necessaria collaborazione attiva nei confronti delle Autorità, da agire nell'ambito del sistema dei controlli già in essere per il contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo;
- una prospettiva "Banca", finalizzata a rafforzare i presidi interni volti a prevenire eventuali elementi di rischio nella condotta della Banca tramite propri esponenti, soggetti apicali, dipendenti, collaboratori e fornitori; in quest'ambito sono state definite le Linee Guida Anticorruzione di Gruppo da sottoporre agli Organi Sociali.

Il progetto ha portato, a marzo 2017, all'approvazione di Linee Guida in materia di anticorruzione che individuano i

principi, identificano le aree sensibili e definiscono i ruoli, le responsabilità e i macro-processi per la gestione del rischio di corruzione da parte del Gruppo, rafforzando ulteriormente il quadro normativo già esistente.

PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO

Il sistema di governo del Gruppo per il contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo è basato su Linee Guida che costituiscono un quadro di riferimento sistematico e funzionale, improntato al principio di collaborazione attiva da parte del Gruppo nella prevenzione di tali attività illecite.

Sono attivi specifici processi e procedure in materia di obblighi di adeguata verifica della clientela, segnalazione delle operazioni sospette, registrazione dei rapporti e delle operazioni, conservazione dei documenti, valutazione e gestione del rischio, controllo interno e garanzia di osservanza di tutte le disposizioni pertinenti per prevenire e impedire la realizzazione di operazioni connesse al riciclaggio o al finanziamento del terrorismo. Le linee guida e gli standard definiti dalla Capogruppo sono declinati e implementati presso le singole realtà in modo proporzionale alle caratteristiche e alla complessità dell'attività svolta, alle dimensioni e all'articolazione organizzativa, nel rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa locale e assicurando la condivisione delle informazioni a livello consolidato.

Sono da tempo attive procedure che consentono di effettuare controlli automatici sull'anagrafe del Gruppo e sulle transazioni al fine di mitigare il rischio di avere clienti iscritti nelle liste di soggetti (black list) sottoposti a restrizioni o congelamento dei propri beni. Il Gruppo ha, inoltre, adottato un approccio più rigoroso di quanto richiesto dalle norme, prevedendo valutazioni di maggior diligenza sotto il profilo creditizio e reputazionale al fine di evitare il proprio coinvolgimento, a qualunque titolo, in operazioni con controparti o Paesi destinatari di provvedimenti di embargo, anche quando la transazione rientrerebbe tra quelle ammesse dai provvedimenti restrittivi emessi dalle autorità internazionali.

Formazione specialistica per prevenire la Corruzione e il Riciclaggio nel 2016

	Italia	Estero	Gruppo
Num.collaboratori formati	22.914	14.355	37.269
Ore di formazione	116.960	47.366	164.326
% collaboratori formati	35,7	58,4	42,0

Relazione con partiti e movimenti politici

Secondo policy interne non possono essere destinatari di erogazioni liberali e sponsorizzazioni i partiti e i movimenti politici e le loro articolazioni organizzative. Per quanto concerne i finanziamenti a partiti politici, associazioni collaterali e singoli candidati apposite regole precisano che l'unica forma di nuova concessione creditizia a

loro favore, riservata alla competenza del Consiglio di Amministrazione, è costituita dall'anticipazione su base annuale della "contribuzione 2x1000" a fronte della cessione, da notificarsi ai sensi di legge, delle somme spettanti ai partiti a valere su tale forma di contribuzione. Nel 2016 non sono stati concessi finanziamenti a partiti e movimenti politici.

RISPETTO DELLE NORMATIVE FISCALI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo osserva scrupolosamente la normativa fiscale nella convinzione che questo sia un contributo fondamentale verso la comunità in cui opera. L'impatto positivo di Intesa Sanpaolo in questo senso è ribadito dalla previsione resa pubblica con il Piano d'Impresa di un contributo complessivo dal 2014 al 2017 di circa 10 miliardi, importo paragonabile a una legge di stabilità.

Gli obiettivi prefissati nel 2015 sono stati ampiamente rispettati e, in particolare, sono stati potenziati tutti gli Uffici della Funzione Fiscale di Capogruppo. In tale ottica, nell'ambito di tale Funzione, oltre ad essere stato costituito l'apposito Ufficio preposto al controllo dei pro-

cessi di Tax Compliance sono stati rafforzati tutti i presidi esistenti e aggiunti presidi specifici relativi alla fiscalità internazionale e alle operazioni strutturate della clientela (effettuando all'uopo attività di formazione sulle unità di business maggiormente impattate). Anche il dialogo con l'Amministrazione Finanziaria è stato ampiamente rafforzato al fine di preparare la strada all'ammissione al regime del c.d. "adempimento collaborativo".

Nel corso del 2016 Il Gruppo, oltre a imposte indirette per circa 877 milioni, ha rilevato imposte sul reddito di competenza dell'esercizio per 1.422 milioni, per la massima parte in Italia, dove sono stati realizzati la maggior parte dei proventi operativi netti, come risulta dalla tabella che segue.

Imposte dirette nel 2016	Italia	Europa	Resto del mondo
Contributo fiscale	1.031	326	65
Proventi operativi netti	12.940	2.888	1.101

Intesa Sanpaolo, in adempimento della normativa di riferimento, pubblica anche una informativa "Stato per Stato" nella quale sono indicate (secondo le regole stabilite dalla Banca d'Italia) per ciascuno Stato le seguenti informazioni: il margine di intermediazione; il numero dei dipendenti; l'utile o perdita prima delle imposte; le imposte sull'utile o sulla perdita. Il documento può essere consultato al seguente link [1].

TUTELA DELLA PRIVACY

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

Nel corso del 2016 è stato effettuato un aggiornamento, secondo le Linee Guida del Garante, della privacy policy del sito web per i tempi di conservazione dei dati di navigazione, dei trattamenti effettuati mediante le App per i dispositivi mobili nonché predisposte indicazioni circa l'utilizzo dei cookies di profilazione con particolare riferimento all'uso combinato di altri strumenti di profilazione online.

Nell'anno il Garante per la protezione dei dati personali ha presentato sette ricorsi nei confronti di società appartenenti al Gruppo, per le quali sono stati forniti i necessari riscontri; non si sono registrati casi di perdita o furto di dati dei clienti del Gruppo (vedi anche "La Gestione dei Reclami").

Nel maggio 2016 è entrato in vigore il "Nuovo Regolamento Europeo 679/2016", applicabile dal 25 maggio 2018, che rende necessario un adeguamento per il Gruppo a nuovi requisiti Privacy e che riguarderà tra l'altro: il diritto all'oblio, la Privacy "by design" e "by default", la pseudonimizzazione e la portabilità dei dati. A tal proposi-

to è stata avviata un'iniziativa progettuale con il concorso di altre specifiche Funzioni aziendali.

TUTELA DELLA LIBERA CONCORRENZA

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

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

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

Così facendo è stato ampliato il presidio della compliance non solo in riferimento alle declinazioni più classiche della disciplina antitrust (concentrazioni, abusi di posizione dominante e intese), ma anche per quanto attiene alla normativa europea sugli aiuti di stato e alle recenti norme

italiane a sostegno della competitività del sistema Italia. La scelta di adottare un vero e proprio Programma di Compliance Antitrust, che va oltre le norme, comporta l'assunzione di standard di comportamento più elevati e in tal senso è proseguita l'attività di informazione e formazione di interlocutori interni ed esterni, nella convinzione che benefici per tutti derivino dalla tutela e dal rafforzamento della concorrenza.

Relativamente ai procedimenti antitrust che vedono coinvolte società del Gruppo, in Italia è attualmente pendente un procedimento istruttorio avviato nei confronti di ABI e successivamente esteso a undici banche associate tra cui Intesa Sanpaolo, finalizzato ad accertare la liceità dell'accordo interbancario sul prezzo del servizio SEDDA, offerto dalle banche agli operatori del mercato.

CONTENZIOSO

Al 31 dicembre 2016 risultavano pendenti¹ complessivamente circa 17.000 vertenze per un ammontare complessivo di 6.682 milioni di euro.

Più in dettaglio, si tratta principalmente di:

- vertenze per revocatorie fallimentari, per 467 milioni;
- vertenze risarcitorie in ambito concorsuale, per 496 milioni;
- vertenze riguardanti servizi di investimento per 410 milioni;
- vertenze per anatocismo e altre condizioni per 866 milioni;
- vertenze riguardanti prodotti bancari per 225 milioni;
- contestazioni su posizioni creditizie per 2.143 milioni;
- contestazioni su contratti di leasing per 112 milioni;
- altre vertenze civili ed amministrative per 1.358 milioni.

Relativamente al contenzioso in materia fiscale risultavano pendenti vertenze per un ammontare di 446 milioni per il Gruppo.

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

Per dettagli sul contenzioso nel 2016 e la puntuale descrizione delle più rilevanti vertenze civilistiche e fiscali si rimanda al Bilancio Consolidato (pagg. 398-402) [i].

OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

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

Grazie a questo approccio, il Gruppo ha ottenuto significativi riconoscimenti da parte dell'Istituto Tedesco "Qualità & Finanza", leader europeo nelle analisi di mercato in ambito qualitativo. In particolare, con l'indagine condotta su un campione di clienti delle 17 maggiori banche operanti in Italia (comprese quelle online), è stato riconosciuto a Intesa Sanpaolo il sigillo complessivo di "Miglior banca Tradizionale" (con filiali), ottenuto grazie alla valutazione "ottima" in sette aree di valutazione (Prodotti e Risparmio; Online banking; Banking App; Social media; Assistenza ai clienti; Rapporto Qualità Prezzo; Comunicazione con i clienti). Inoltre, Intesa Sanpaolo ha ottenuto il Sigillo ORO per il 1° posto nella Consulenza finanziaria in una indagine condotta su 500 aziende in 70 settori con oltre 100.000 giudizi espressi dai consumatori (I Migliori in Italia – Campioni del Servizio).

VICINANZA AL CLIENTE ATTRAVERSO TUTTI I CANALI DI RELAZIONE

Il modello adottato è focalizzato sulla specializzazione del servizio per le diverse tipologie di clientela, dai privati alle PMI e alle grandi imprese per le quali la figura

di riferimento rimane quella dei gestori della relazione, che hanno il coordinamento complessivo dell'offerta e che sono specializzati per settore e per sotto filiere, offrendo servizi di consulenza specifici.

L'estensione della multicanalità garantisce vicinanza e un servizio di qualità offrendo la possibilità di interagire con la Banca attraverso il canale preferito e nel momento desiderato (vedi "Capitale infrastrutturale e intellettuale" – "Multicanalità").

Per questo motivo, Intesa Sanpaolo ha avviato un percorso evoluto di trasformazione relazionale (lancio del nuovo Internet Banking, rinnovato sito pubblico e nuove mobile App) per far evolvere in ottica digitale le modalità di interazione con i clienti.

L'approccio comune che ha caratterizzato tale percorso si basa su un profilo di utilizzo facile, semplice, vicino e personalizzabile. A fine 2016 sono circa 6,4 milioni i clienti multicanale della Banca dei Territori, in aumento di circa 1,6 milioni da inizio 2014; circa 4,1 milioni di App sono state scaricate su mobile e circa l'80% dei prodotti è disponibile tramite piattaforme multicanali.

Un ruolo specifico nello sviluppo di canali di relazione più vicini alla clientela è stato affidato alla Filiale Online che rappresenta un punto di gestione operativa tramite canali diretti (telefono, chat, videochiamata, mail e social network) e di offerta di consulenza e di proposta commerciale di prodotti e servizi (carte, prestiti e investimenti).

L'obiettivo della Filiale Online è quello di risolvere i problemi dei clienti e, nello stesso tempo, offrire tempestivamente ogni informazione di natura operativa e commerciale a tutti coloro che richiedono assistenza.

Grazie ai sistemi di Customer Relationship Management

¹ Con esclusione di Risanamento S.p.A., non soggetta a direzione e coordinamento da parte di Intesa Sanpaolo.

(CRM), sono state realizzate circa 26.000 offerte di prodotti concluse e firmate a distanza. A queste si aggiungono i contributi alle vendite delle filiali, portati a termine con appuntamenti e preventivi finalizzati dai colleghi in filiale, con oltre 5 mila prodotti collocati (ulteriori approfondimenti in "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110). Nel corso del 2016 sono stati inoltre unificati i numeri verdi e dei canali di contatto della clientela, raccogliendo sotto un unico riferimento i servizi operativi, di assistenza e le informazioni di carattere commerciale. Nelle Banche estere è stato sviluppato il programma DigiCal ("digital channels + physical branches", canali digitali e filiali) che mira a rafforzare l'integrazione tra il canale fisico e quello digitale al fine di offrire ai clienti Retail e Small Business un nuovo modo di accedere ai prodotti e ai servizi e di entrare in contatto con la banca. (ulteriori approfondimenti in "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110). Con l'ingresso nel Gruppo Intesa Sanpaolo di Banca ITB a fine 2016 si sta completando il progetto di prima Banca di prossimità in Italia, focalizzata sull'Instant banking. Grazie a una rete distributiva di circa 20.000 punti operativi leggeri, è disponibile un'offerta modulare, semplice e completa. Il nuovo canale distributivo raccoglie le esigenze dei tabaccai e dei loro clienti, con figure dedicate per dare loro assistenza, il supporto di gestori qualificati e uno specifico contact center della Banca.

INSIEME PER LA CRESCITA

Il programma "Insieme per la Crescita" prevede interventi di cambiamento manageriale e nuove modalità di coinvolgimento dei dipendenti Intesa Sanpaolo per agire efficacemente sulle modalità di relazione con il cliente. In particolare, tra i comportamenti irrinunciabili a secon-

da delle diverse tipologie di clientela, ci sono l'assistenza al cliente nella fase di ingresso in filiale, l'attività di consulenza a 360° e, per le imprese, la definizione di nuovi ruoli e di strumenti a supporto del metodo di relazione con la clientela per rafforzare le competenze creditizie e rendere più efficaci le azioni commerciali.

L'idea è quella di migliorare, attraverso una maggiore attenzione ai comportamenti, le performance della Rete aumentando la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti, generando così un cambiamento pervasivo e permanente. Nel corso del 2016 il programma ha coinvolto oltre 38.000 colleghi in circa 4.000 filiali, con un incremento del 7% rispetto al 2015 del numero dei contatti con i clienti e dell'1% nella conclusione positiva delle proposte. È stato registrato, nelle rilevazioni degli indici NPS relativi alle indagini effettuate, un miglioramento negli indici di soddisfazione sia per la clientela Retail (+1,7) che Personal (+2,1), tra la prima parte dell'anno (aprile-luglio) e la seconda parte (agosto-dicembre).

Il Programma "Insieme per la Crescita" si avvale delle attività di CRM per la misurazione della soddisfazione del cliente e rileva direttamente quella del dipendente attraverso il barometro di filiale (voto sintetico di barometro 7,7 su una scala da 1 a 10, con oltre 230.000 questionari raccolti).

Un'intensa attività di comunicazione online stimola quotidianamente la community dei dipendenti della Banca a riflettere sui temi del cambiamento, sui processi commerciali e sull'innovazione digitale attraverso notizie, scambio di esperienze, diffusione di storie da raccontare e confronto diretto. Oltre 900 colleghi sono stati coinvolti in attività formative quale riconoscimento per l'impegno profuso nell'applicazione del programma. Ulteriori approfondimenti in "Capitale umano", pag. 102.

IL NUOVO MODELLO DI FILIALE

Oltre all'estensione degli orari, è iniziato anche un significativo cambiamento del luogo in cui incontrare il cliente. Gli spazi fisici cambiano in funzione di un modo diverso di fare banca che pone al centro l'accoglienza e la relazione: la filiale diventa aperta e flessibile con aree da vivere in comune, salotti per incontri dedicati, eventi di carattere artistico e culturale. Come luogo di incontro e di scambio, è uno spazio da vivere in un ambiente più trasparente e aperto al pubblico. La filiale di nuova concezione ha una struttura modulare pensata sia per la grande città, sia per piccoli centri e periferie.

Il nuovo modello di filiale, ideato nel 2014 anche attraverso l'ascolto dei clienti, è stato implementato nel corso del 2015 (con l'apertura delle filiali pilota a Milano, Roma e Torino, a cui ne sono seguite altre 31 su tutto il territorio nazionale) ed è stato esteso nel 2016 a circa 80 filiali. L'obiettivo è di arrivare a circa 1.000 filiali di nuova concezione nei prossimi anni.

Le filiali di nuova concezione sono state il contenitore del progetto Vividigitale Day. L'iniziativa è stata dedicata all'approfondimento e alla diffusione della cultura digitale con dipendenti, clienti e prospect. Con tale format, un team di "facilitatori digitali", persone della Banca con rilevanti competenze che hanno seguito un corso di formazione ad hoc per imparare a condurre e moderare gli incontri, hanno gestito gli eventi per ascoltare le esigenze degli utenti e aiutare all'utilizzo dei servizi digitali le persone che sono incuriosite da Internet, ma non riescono a fruirne davvero.

Gli incontri organizzati sono stati 13 per 150 clienti fruitori dell'iniziativa.

Ulteriori approfondimenti in "Capitale umano", pag. 102.

Continua il progetto Banca Estesa che rende disponibili i servizi e la consulenza alla clientela in fasce di orario più ampie, oltre che sui canali diretti, anche nelle filiali. Il nuovo modello consente ai clienti di recarsi in banca in orari più compatibili con gli impegni personali e professionali. A fine 2016 erano 489 le filiali Retail del Gruppo e 441 le Filiali Personal operative nelle fasce orarie preserali, il sabato o nell'intervallo di pranzo, adeguando gli orari di apertura ai moderni stili di vita. A orari estesi e spazi flessibili, si aggiunge un'altra iniziativa, già attiva da qualche anno, nata per rispondere più efficacemente alle esigenze della clientela: è l'Offerta Fuori Sede che prevede l'estensione dei servizi di consulenza e lo sviluppo commerciale presso il domicilio o la sede di lavoro del cliente. Alla fine del 2016 risultano, presso la rete in Italia, 3.485 dipendenti in possesso di regolare mandato da consulente finanziario abilitato all'Offerta Fuori Sede.

ACCESSIBILITÀ

Per consentire alle persone ipovedenti o non vedenti di prelevare contante, conoscere il saldo del proprio conto corrente o ricaricare il cellulare allo sportello Bancomat, Intesa Sanpaolo ha realizzato in collaborazione con l'Unione Italiana Ciechi un'iniziativa che consente loro di operare in autonomia e sicurezza. Tutti gli sportelli automatici della rete di filiali in Italia (7.155 ATM/CSA-Casse Self service assistite) sono dotati di un'interfaccia con grafica ad alta leggibilità che facilita le operazioni per gli ipovedenti, mentre i non vedenti possono ascoltare una guida vocale su circa 5.717 macchine con l'utilizzo di normali cuffie.

Con l'obiettivo di ampliare sempre più l'accessibilità dei propri documenti pubblicati sia all'esterno sul sito Internet, sia all'interno sulla Intranet aziendale, Intesa Sanpaolo ha inoltre attivato una collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti (per approfondimenti consultare "Capitale umano, Il Valore delle Diversità", pag. 106). In tema di accessibilità fisica, il progetto del nuovo lay-out delle filiali di Intesa Sanpaolo ha ottenuto il riconoscimento da parte di FIABA (Fondo Italiano Abbattimento Barriere Architettoniche), che ne riconosce la totale rispondenza ai requisiti per l'accessibilità e fruibilità per le persone a ridotta mobilità.

Nel 2016 è stata ultimata la possibilità di visualizzare sul sito internet le informazioni relative all'accessibilità alle nostre filiali e aree self da parte dei disabili motori. Si ha la possibilità di sapere se sono presenti percorsi tattili per ipovedenti e non vedenti, casse con operatore accessibili, servizi igienici accessibili, adeguati spazi di manovra nei corridoi distributivi, ascensori o piattaforma elevatrice o montascale per collegare vari piani.

LA CUSTOMER EXPERIENCE

Nel corso del 2016, Intesa Sanpaolo ha proseguito nel percorso di innovazione dei servizi, dei prodotti

e dei processi già iniziato nel 2015 per arrivare a un cambiamento radicale del rapporto con la propria clientela, con l'adozione di una nuova modalità di "design thinking" che parte dall'ascolto della voce dei clienti per raccogliere opinioni e suggerimenti sulle varie fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi e migliorare i processi operativi e commerciali.

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

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

Dopo il lancio, l'ascolto continua in una fase di fine tuning e misurazione della customer experience su tutti gli ambiti di contatto e di relazione con la clientela (touchpoint) con rilevazioni sistematiche dell'esperienza del cliente, analisi dei risultati e avvio di azioni correttive utili a migliorare il servizio.

Per quanto riguarda l'attività di analisi dei bisogni sono state realizzate indagini che hanno coinvolto diversi segmenti di clientela della Banca e clienti dei principali competitor. Tali rilevazioni sono state condotte con tecniche di rilevazione differenti: dalle semplici interviste individuali (face to face), telefoniche, via web e focus group, alle più complesse interviste etnografiche, usability test, workshop creativi e conjoint analysis. Nel corso del 2016 sono state effettuate circa una quindicina di indagini in termini di analisi dei bisogni che hanno coinvolto principalmente i clienti e in alcuni casi i gestori e la Banca ha partecipato a più di 5 Osservatori Nazionali.

Anche nel 2016, nelle attività di indagine sono stati effettuati 480 mystery shopping (e ulteriori 475 telefonici) sulle Filiali Retail e Personal della Banca che hanno fornito valutazioni sulle aree comportamentali individuate dalla Sede Centrale e dalla Rete nell'ambito del programma "Insieme per la Crescita" (vedi capitolo Qualità del servizio). È stato monitorato anche il livello di servizio che la Filiale Online ha fornito a quanti entrano in contatto con lei telefonicamente e via web. Gli esiti delle rilevazioni sono stati importanti per avviare delle correzioni al modello di servizio fornito.

Le aree di intervento

Gli ambiti nei quali si è intervenuti per applicare questo nuovo metodo di lavoro sono stati molteplici: il design del nuovo layout di filiale, la profonda revisione dell'internet banking e della nuova mobile app, la definizione del nuovo processo di erogazione dei mutui e lo sviluppo della soluzione di proximity payment.

La revisione dei processi è stata attivata a partire dai servizi offerti dalla Banca per rispondere alle esigenze, bancarie e non, della clientela nella gestione delle operazioni di "tutti i giorni". L'obiettivo è stato quello di favorire un rapporto

semplice e veloce tra cliente e Banca, anche attraverso i nuovi canali digitali ed indipendentemente dalla filiale di radicamento ma sempre in assoluta sicurezza, e quello di assicurare un'assistenza continuativa anche attraverso nuove proposte commerciali personalizzate.

Per quanto concerne, in particolare, i prodotti di conto corrente e carte di pagamento, nel corso del 2016 sono proseguiti i lavori – iniziati nel corso dell'anno precedente – in oltre 30 aree di intervento, relative a carte di debito/credito e conti correnti, con oltre 40 filoni progettuali sottoposti all'attenzione di gruppi di lavoro che hanno coinvolto molteplici funzioni della Banca.

Il 2016 ha visto il rilascio di 14 delle iniziative avviate nel 2015 che hanno comportato, tra l'altro, una complessiva revisione del processo di spedizione e consegna delle carte, modalità innovative per la loro attivazione, l'implementazione di nuovi messaggi a mezzo sms/notifiche su App per le transazioni effettuate ed un miglioramento dell'experience in caso di frodi e carte smagnetizzate.

Il 2016 ha visto un incremento delle iniziative di intervento (sono state individuate altre 17 attività delle quali verrà curata la fase di design e realizzo nel corso del 2017) portando ad oltre 50 i filoni progettuali in corso di realizzazione.

Rilevazioni di customer experience

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

Le rilevazioni hanno coinvolto sia i clienti sia i colleghi di Rete che operano a diretto contatto con la clientela. Complessivamente nel 2016 sono stati coinvolti 2.000.000 di clienti Retail, Personal e Aziende Retail, su più di 20 touchpoint relativi al servizio erogato dai principali canali di contatto con la clientela (filiale, filiale online, internet banking, ATM).

Rilevazioni 2014	Rilevazioni 2015	Rilevazioni 2016
<p>Rilevazione via e-mail su vendita in Filiale (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti Small Business) e Servizio Consulenza ai Privati:</p> <ul style="list-style-type: none"> 656.000 clienti a target 83.000 giudizi espressi 6.400 clienti contattati da Contact Unit <p>Indice netto di soddisfazione*: 38</p>	<p>Rilevazione via e-mail e sms su vendita (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti Small Business) e Servizio Consulenza e operatività di Cassa ai Privati:</p> <ul style="list-style-type: none"> circa 6 mln di clienti a target circa 450.000 giudizi espressi <p>Indice netto di soddisfazione: 41</p>	<p>Rilevazione via e-mail e sms su vendita (Carte, Conti, Mutui, Prestiti e Finanziamenti), Servizio Consulenza e operatività di Cassa ai Privati e Aziende Retail:</p> <ul style="list-style-type: none"> circa 2 mln di clienti a target circa 250.000 giudizi espressi <p>Indice netto di soddisfazione: 45</p>

* Indice Netto di Soddisfazione: Percentuale di soddisfatti (emoticon verde scuro per retail e personal) meno percentuale di insoddisfatti (emoticon rosso scuro, rosso e giallo per retail e personal).

Per quanto riguarda i colleghi di Rete, nel corso del 2016 sono state effettuate 12 indagini su differenti tematiche che hanno interessato principalmente i gestori e, in maniera più contenuta, i direttori. Complessivamente sono stati inviati circa 40.000 questionari e sono state raccolte 18.675 risposte (47%).

I commenti lasciati dai clienti o dai colleghi che hanno compilato i questionari, circa 312.000, sono stati analizzati tramite un motore semantico, Clarabridge. È stata creata una tassonomia che ha identificato i macro-argomenti e i relativi sotto-argomenti più citati dai clienti. Un ulteriore ambito d'indagine è stato quello relativo alla clientela appartenente al Terzo settore. A tal fine è stata realizzata un'articolata ricerca comprensiva di una fase conoscitiva/esplorativa e una fase quantitativa. Sono stati realizzati 8 focus group e 5 interviste personali, a seguito dei quali

sono state condotte 2.000 interviste telefoniche a un campione di organizzazioni del Terzo settore rappresentativo dell'universo di riferimento.

Rilevazione del Net Promoter Score e Osservatori di benchmark

A partire dal 2016, il Net Promoter Score¹, che misura quanto i clienti sono disponibili a raccomandare un'azienda, è entrato a far parte delle quattro famiglie che compongono l'indicatore sintetico di valutazione dell'eccellenza di Filiale, andando così ad alimentare il Sistema di Valutazione delle Performance delle Filiali (Sistema SEIok).

¹ Net Promoter Score (NPS) Percentuale di promotori (giudizio 9-10 per imprese, emoticon verde scuro per retail e personal) meno percentuale di detrattori (giudizio 0-6 per imprese, emoticon rosso scuro, rosso e giallo per retail e personal).

RILEVAZIONE DELLA PROPENSIONE A CONSIGLIARE LA BANCA (NPS)

Privati e Aziende Retail: la rilevazione è avvenuta contattando 3,9 milioni di clienti a seguito delle molteplici interazioni con la Banca (inviati 5,5 mln di email e ricevuti più di 450 mila giudizi). Sono anche state intervistate 50.000 Imprese. È stata resa disponibile la lettura dei risultati fino al livello di singola filiale. Punteggi ottenuti:

- NPS Retail: 8
- NPS Imprese: 18

La metodologia NPS consente di dar voce ai clienti raccogliendo i loro motivi di soddisfazione, i suggerimenti nonché i fattori di insoddisfazione: i commenti che i clienti forniscono nel corso di ogni intervista vengono analizzati mediante avanzati strumenti di analisi semantica e ricondotti a fattori di promozione e detrazione al fine di attribuire il giusto valore ai pareri espressi e individuare i punti di forza e le aree di miglioramento.

Quest'analisi, affiancata ad un capillare piano di ingaggio della Rete che intende diffondere la consapevolezza dell'importanza della voce del cliente, consente di abilitare in via permanente un insieme di comportamenti virtuosi e di modifiche ai processi di governo e di gestione, affinché ogni risorsa possa contribuire al miglioramento per il proprio ambito di influenza.

L'analisi e la valorizzazione dei commenti sono inoltre affiancate da un piano strutturato e continuativo di iniziative di ricontatto, che nel 2016 ha coinvolto clienti Retail, Personal e Imprese. In particolare, i clienti che nel corso delle interviste NPS dichiarano di essere d'accordo, vengono successivamente ricontattati da parte della loro filiale con l'obiettivo di consolidare la relazione con i promotori, stimolare il rapporto con i passivi e approfondire il motivo dell'insoddisfazione nel caso dei detrattori.

Il sistema di incentivazione del personale di rete di Intesa Sanpaolo conferma la centralità dell'Indicatore Sintetico di Performance, costituito dai sette elementi chiave oggetto di misurazione (Redditività, Estensività, Qualità del Credito, Crescita Sostenibile, Qualità del Servizio, Corresponsabilità e Multicanalità) con specifici indicatori volti a valorizzare, tra l'altro, il

merito individuale e di squadra, anche tra territori commerciali diversi, e le performance sostenibili nel breve e medio periodo nei diversi ambiti.

L'indicatore di qualità del servizio (Indicatore di Eccellenza di Filiale, al quale contribuisce anche il NPS) assume particolare rilievo nella determinazione dell'Indicatore Sintetico di Performance pesando per il 25% del punteggio finale.

Il Premio di eccellenza è riconosciuto fino al 20% delle migliori filiali e fino al 30% delle Aree più performanti di ciascun Territorio Commerciale a condizione che siano raggiunti i seguenti parametri:

- punteggio minimo previsto per l'Indicatore Sintetico di Performance (100);
- 100% del target assegnato sul KPI di Eccellenza Operativa;
- 100% del target assegnato sul KPI di Eccellenza del Credito.

Tale impianto conferma la rilevanza assegnata agli indicatori di "Qualità del servizio", nel cui ambito il pieno raggiungimento degli obiettivi attribuiti all'indice di Eccellenza Operativa (quale indicatore del livello di conformità dell'operatività di filiale) e di Eccellenza del Credito rappresenta una condizione di accesso al Premio di eccellenza.

Alla rilevazione interna dell'NPS sulla propria clientela si affiancano specifiche rilevazioni di benchmarking per verificare il posizionamento competitivo di Intesa Sanpaolo, sempre in termini di NPS e connessi Indici di Soddisfazione, nei confronti dei principali competitors. Nel 2016 è stata effettuata la rilevazione sul solo mondo delle imprese, preferendo rinviare quella sui clienti privati di alcuni mesi dal rilascio del nuovo sito e delle nuove App, affinché sia consolidata la nuova customer experience digitale.

OSSERVATORIO DI BENCHMARK SUL MONDO IMPRESE

La rilevazione è stata realizzata tramite 8.000 interviste telefoniche a aziende operanti su tutto il territorio nazionale, rilevandone la propensione a consigliare (NPS), i fattori di promozione e detrazione e il grado di soddisfazione rispetto alla loro Banca principale.

La ricerca, condotta in forma anonima, conferma nel 2016 una posizione di leadership di Intesa Sanpaolo rispetto al mercato in termini di propensione a raccomandare la Banca e di soddisfazione delle aziende clienti:

- il Net Promoter Score per Intesa Sanpaolo è pari a 18 contro una media di Sistema di 14;
- l'Indice Netto di Soddisfazione verso la Relazione con la Filiale dei clienti Intesa Sanpaolo è pari a 28 contro una media di sistema di 23.

Il sistema di monitoraggio della qualità del servizio: SElok

SElok è lo strumento che consente alla Rete e alla Direzione di monitorare mensilmente l'indice di Eccellenza di Filiale, approfondendo tutte le diverse voci che lo compongono e di poter intervenire concretamente per risolvere le criticità.

SElok fornisce un indicatore sintetico che misura l'eccellenza e quattro famiglie di indici per facilitare l'individuazione degli ambiti di miglioramento: Eccellenza Operativa che fornisce un'indicazione del rispetto delle norme più rilevanti in tema di esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, gestione dei conflitti di interesse, trasparenza e disciplina a tutela del consumatore; Eccellenza nel Servizio che indica l'efficienza e qualità del servizio erogato; Eccellenza nel Credito, che indica la professionalità con cui assiste il cliente in situazioni spesso difficili e Net Promoter Score che permette di valutare quanto il cliente consiglierebbe la banca a parenti o amici.

Nel 2016 SElok si è rinnovato diventando il mezzo aggregatore delle filiali intorno all'obiettivo dell'eccellenza: solo l'eccellenza consente di avere clienti così soddisfatti da diventare promotori della banca. Per questo motivo il Net Promoter Score, l'indice che rappresenta l'intensità di relazione tra il cliente e brand, ricopre un ruolo molto importante nell'Eccellenza di Filiale (pesando tra il 30% e il 40%).

I clienti grandi imprese

Anche nei confronti delle grandi imprese italiane clienti di Intesa Sanpaolo sono state realizzate nel corso del 2016 nuove rilevazioni di customer satisfaction.

210 clienti sono stati coinvolti in una ricerca legata ai servizi di Contazione, Versamento e Approvvigionamento valori con l'obiettivo di individuare aree di miglioramento sulla base dei suggerimenti e dei feedback.

L'analisi sottoposta con modalità online ha avuto un tasso di risposta del 24% (in particolare 34 rispondenti d'accordo nel rendere note le valutazioni e 10 disponibili a essere ricontattati). L'indice Net Promoter Score è pari a 12 e l'indice di soddisfazione generale (Customer Satisfaction Index¹) è 79,5 su 100.

Inoltre è stata strutturata un'analisi sui servizi di Acquiring a pochi mesi dal passaggio della struttura commerciale di Setefi in Intesa Sanpaolo per avere un quadro di riferimento del percepito dei clienti,

identificare le linee strategiche da perseguire e migliorare le caratteristiche dell'offerta.

L'indagine ha coinvolto con modalità online 459 clienti e si colloca all'interno di un filone di indagini sul mondo transazionale permettendo così un costante monitoraggio del trend di soddisfazione nel tempo.

Il tasso di risposta è stato del 19% (in particolare 56 rispondenti d'accordo nel rendere note le valutazioni e 16 disponibili a essere ricontattati). L'indice Net Promoter Score è pari a 19,5 e l'indice di soddisfazione generale (CSI – Customer Satisfaction Index) è pari a 80,4 su 100.

I clienti nelle Banche estere

Nel corso del 2016 sono riprese le attività Listening 100% presso le Banche estere del Gruppo. Sono state eseguite due rilevazioni con interviste telefoniche su campioni rappresentativi dei clienti Privati e due rilevazioni sulla clientela "Piccole e Medie Imprese". Per la prima volta sono state realizzate anche indagini su clienti "Grandi Imprese" utilizzando sia metodi di rilevazione telefonica sia a mezzo Internet.

Nello specifico, per i Privati sono state effettuate un'indagine di benchmarking su un campione della popolazione e una su clientela della banca coinvolgendo rispettivamente cinque banche per l'indagine comparativa (Banca Intesa Beograd, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, CIB Bank, Privredna Banka Zagreb, VÚB Banka) e sei banche per l'indagine su clientela interna (Banca Intesa Beograd, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, CIB Bank, Intesa Sanpaolo Bank Albania, Privredna Banka Zagreb, VÚB Banka). In totale sono state realizzate circa 16.000 interviste sui Privati.

I risultati dell'indagine di Benchmarking mostrano una clientela molto soddisfatta con riferimento ai Paesi e alle Banche del Gruppo monitorate. In particolare le Banche estere del gruppo sono quasi sempre posizionate nelle prime posizioni rispetto ai competitori del Paese o a ridosso. Inoltre, si evidenzia, trasversalmente a tutti i paesi coinvolti, un calo evidente nell'uso del network fisico con gran parte della clientela passata all'utilizzo di ATM, Internet Banking e Mobile Banking App.

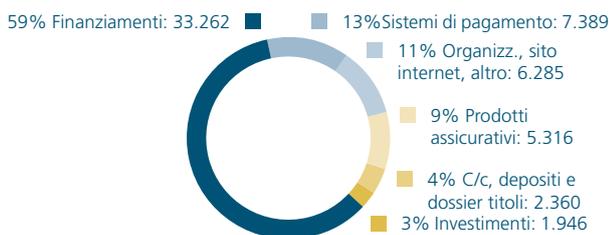
Per quanto concerne la clientela Piccole e Medie Imprese e Grandi Imprese, sono state coinvolte nell'attività di Customer Satisfaction le Banche serba e ungherese, Banca Intesa Beograd e CIB Bank, e realizzate circa 1.500 interviste.

In entrambi i progetti, i clienti hanno accolto favorevolmente le nuove iniziative, che hanno visto un forte coinvolgimento della rete di gestori della relazione nel ruolo di promotori delle tematiche dell'ascolto della clientela.

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

La gestione dei reclami

Un'attenta e tempestiva gestione dei reclami è importante per rilevare puntualmente la causa che ha generato l'insoddisfazione. Da ciò possono partire interventi di correzione finalizzati a ridurre i rischi operativi, reputazionali e legali e a valorizzare la relazione banca-cliente. Nell'ambito delle rilevazioni di Customer Experience, è stata inoltre realizzata un'indagine sulla soddisfazione dei clienti che hanno avanzato un reclamo. La finalità è quella di verificare l'esperienza del cliente per quanto riguarda chiarezza, tempestività e trasparenza della risposta. In Italia, nel 2016, sono pervenuti 56.558 reclami, esposti e ricorsi ripartiti come segue:



- Finanziamenti: rappresentano il 59% del totale. Riguardano in prevalenza le istanze formulate dai clienti o ex-clienti che, a fronte dell'estinzione anticipata di finanziamenti con cessione del quinto dello stipendio, reclamano la restituzione proporzionata di commissioni e/o oneri pagati al momento dell'erogazione e, in misura minore, le istanze relative a errori e ritardi di lavorazione (fra le quali quelle inerenti la gestione di richieste di cancellazione ipotecaria e di portabilità dei finanziamenti e/o surroghe), condizioni o modalità di applicazione delle stesse (fra le quali la presunta usurarietà e la presunta illegittimità degli effetti anatocistici), problematiche collegate al merito di credito ed errori nelle segnalazioni alla Centrale dei Rischi.
- Sistemi di pagamento: rappresentano il 13% del totale. Le istanze sono in generale motivate da frodi, mancato accoglimento di disconoscimenti di operazioni effettuate con carte di pagamento, errori o ritardi nell'esecuzione di operazioni, disfunzioni di apparecchiature POS e condizioni applicate al servizio.
- Tematiche organizzative e gestione e funzionalità dei siti internet: rappresentano l'11% del totale. Riguardano principalmente difetti di informazione e comunicazione da parte della Banca, prevalentemente dovuti alla mancata o tardiva evasione di richieste di documentazione, comportamenti del personale, cessioni di sportelli, orari, code e tempi di attesa.
- Prodotti assicurativi: rappresentano il 9% del totale. Le più frequenti cause di lamentela sono riconducibili all'area liquidativa (condotta dei liquidatori, liquidazione delle prestazioni assicurative) e alle problematiche associabili ad aspetti amministrativi (assistenza alla clientela, tempi e contenuto dell'informativa in corso di rapporto); rilevante il numero delle istanze

riconducibili a ricorsi extragiudiziali per la risoluzione delle controversie per risarcimento danni da circolazione di veicoli o natanti.

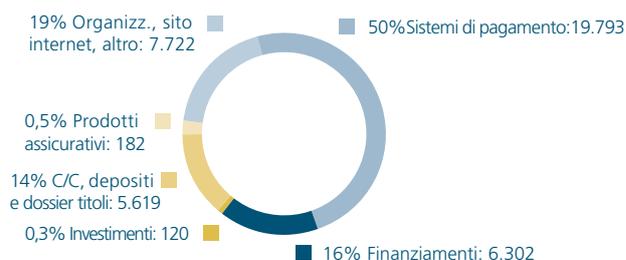
- Conti correnti, depositi e dossier titoli e investimenti: rappresentano rispettivamente il 4% e il 3% del totale. In generale le istanze in materia di conti correnti hanno ad oggetto presunti errori o ritardi nell'esecuzione di istruzioni della clientela ovvero le condizioni applicate ai rapporti stessi, mentre quelli in materia di investimenti sono da ricondursi in particolare all'andamento negativo dei mercati finanziari, che si è riflesso in risultati non in linea con le attese di fondi d'investimento, gestioni e polizze finanziarie.

I dati sopra illustrati comprendono 1.420 richieste di chiarimento formulate dalle Autorità di Vigilanza a seguito dell'inoltro alle stesse di esposti formulati dalla clientela e 2.752 ricorsi ad Organismi di risoluzione alternativa delle controversie. In riferimento alle richieste formulate dalle Autorità di Vigilanza, si evidenzia che le motivazioni più ricorrenti si riconducono a vario titolo alla tematica dei finanziamenti e alle problematiche organizzative.

Nel corso del 2016 sono state complessivamente evase 54.020 istanze, di cui 20.274 hanno trovato accoglimento. I tempi medi di lavorazione e riscontro dei reclami relativi al perimetro Italia risultano mediamente inferiori alle previsioni delle normative di riferimento.

In merito alle richieste pervenute dalla clientela in tema di protezione dei dati personali, nel 2016 sono pervenute 155 segnalazioni per presunta violazione del Codice privacy e 7 ricorsi da parte del Garante per la protezione dei dati personali.

Per quanto riguarda il perimetro estero, nel 2016, sono pervenuti 39.738 reclami, esposti e ricorsi ripartiti come segue:



I Sistemi di pagamento (50% circa del totale) sono la fattispecie per cui si registra il maggior numero di istanze, riferibili prevalentemente a contestazioni legate all'utilizzo di carte (16% del totale), in particolare a causa di malfunzionamenti delle apparecchiature ATM.

La categoria Organizzazione, Sito internet e Altro rappresenta il 19% delle istanze complessivamente ricevute. Tali contestazioni sono da attribuire prevalentemente alla controllata croata Privredna Banka Zagreb per problemi di accesso al remote banking.

Le istanze connesse ai Finanziamenti (prestiti personali e mutui) rappresentano il 16% del totale, in diminuzione a seguito della conclusione delle vicende dei prestiti in valuta estera e modifiche unilaterali sui tassi di inte-

resse a sfavore del cliente relativamente alla controllata ungherese CIB Bank e dei prestiti in Franchi svizzeri in merito alla controllata Privredna Banka Zagreb.

Numericamente limitate le istanze relative alla categoria Conti correnti, Depositi e Dossier titoli (14% del totale), mentre si mantiene non significativo il peso di quelle sui Prodotti assicurativi (0,5% del totale) e i Servizi di investimento (0,3% del totale), in linea con i relativi business presso le singole controllate.

Nel corso del 2016 sono state complessivamente evase 39.517 istanze, di cui 17.624 hanno trovato accoglimento.

I tempi medi di evasione delle pratiche variano a seconda delle controllate e risultano generalmente in linea con le previsioni della normativa locale.

In merito ai reclami per violazione del Codice privacy, per il 2016 il dato non viene esposto poiché è tuttora in corso un adeguamento per omogeneizzarne la rendicontazione a livello di Gruppo.

QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

COMUNICAZIONE E ASCOLTO

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

Nel 2016 è stato condotto un ascolto che ha coinvolto tutto il Gruppo attraverso l'Analisi di Clima, oltre a iniziative capillari e specifiche per le varie strutture e divisioni di business, con survey e altre iniziative ad hoc sia quantitative che qualitative. L'analisi di clima 2016 si è svolta tra fine ottobre e inizio novembre e ha coinvolto tre target diversi: aree professionali e quadri direttivi, dirigenti e personale delle Banche estere. Per tutti e tre si è registrato un incremento della percentuale di colleghi che hanno risposto rispetto alla precedente edizione di fine 2014: da 51,3 a 55,2% per il primo ambito, da 88,5 a 92,9% per il secondo e dal 51 al 52,1% per il terzo. L'indagine ha mostrato una percezione più diffusa, rispetto al passato, che Intesa Sanpaolo sia più innovativa, moderna e con una dimensione internazionale capace di rappresentare un valore aggiunto per il Gruppo. Per quanto riguarda le aree professionali e i quadri direttivi in Italia si è registrato un aumento della soddisfazione, che si attesta al 78% rispetto al 67% del 2014; sul perimetro estero emerge una sostanziale stabilità (77% nel 2016 e 78% nel 2014).

Intensa anche l'organizzazione di ascolto tramite focus group: 32 sono stati gli incontri che hanno accompagnato e approfondito l'Analisi di Clima. Durante l'anno ne sono stati poi realizzati altri ad hoc per specifiche strutture aziendali: Direzione Operations, Area Strategie Operative Integrate, Divisione Banche estere.

Survey ad hoc e raccolta di feedback sono iniziative realizzate con e per le diverse strutture aziendali. Nel 2016 ne sono state realizzate oltre 60. In particolare da ricordare il "Sondaggio delle Idee per la Banca dei Territori"

che ha visto coinvolti tutti i colleghi in Italia per migliorare i servizi della Divisione. Una selezione delle 12.994 idee inviate è stata discussa in oltre 400 tavoli di lavoro fra direttori di filiale.

Le persone sono inoltre periodicamente coinvolte in raccolte di idee e suggerimenti o chiamate a esprimere il livello di gradimento sugli interventi WebTv del Top Management. È stata anche assicurata una costante attività di informazione a tutti i colleghi del Gruppo, in Italia e all'estero, sull'andamento dell'attuazione del Piano d'Impresa nei diversi settori di attività del Gruppo. È proseguita l'attività di comunicazione e informazione rivolta alle persone che operano in azienda, con riguardo sia ai servizi, sia alle relazioni industriali.

WEBFOCUS SUL CODICE ETICO

A marzo 2016 è partito un progetto di ascolto dedicato alla popolazione manageriale delle Banche estere relativo al Codice Etico. La metodologia adottata in quest'occasione è stata quella dei focus group online. Complessivamente, circa 110 managers provenienti da diverse funzioni hanno partecipato ad una serie di webfocus, 17 in totale, incentrati sul tema del Codice Etico nelle loro realtà. I diversi focus hanno seguito una traccia comune, che includeva tra i temi, i valori più rappresentativi per le loro attività, l'importanza del Codice Etico come elemento distintivo per il Gruppo e la Banca, la sua funzione di guida per i comportamenti ed i processi decisionali. Grazie al loro contributo, è stato possibile inoltre raccogliere idee ed identificare priorità trasversali e per ambiti tematici per migliorare l'implementazione del Codice Etico.

Dai webfocus è emersa l'esigenza di incrementare la formazione e la comunicazione del Codice attraverso un approccio univoco e allo stesso tempo molto concreto, legato alle diverse attività e/o situazioni e alle possibili circostanze. Tra le principali azioni di miglioramento si stanno valutando nuovi percorsi formativi da rendere disponibili sulle piattaforme e-learning con molteplici esempi e case study presi dalla vita reale.

Nella Divisione Insurance il "Progetto Ascolto", avviato nel 2015, ha consentito al Capo Divisione di incontrare personalmente tutte le persone, in 44 incontri in plenaria or-

ganizzati per struttura che hanno permesso di ascoltare i bisogni delle persone e progettare nuove iniziative anche di scambio e mobilità interna. Tra queste, "Breakfast in Compagnia", incontro periodico in cui le strutture si raccontano e "Adotta un collega" che offre l'opportunità di conoscere altre funzioni dell'azienda. Dal Progetto Ascolto è nata anche l'idea di realizzare "Myinsurance", il portale interno che offre servizi attenti alle specifiche esigenze dei colleghi da un unico punto di accesso.

ONEDESK

OneDesk è il portale di collaborazione e coworking dedicato al mondo delle Banche estere lanciato a settembre 2016. Il portale si rivolge principalmente ai colleghi della sede della Divisione Banche estere, degli Head Office delle Banche e delle strutture della Capogruppo che lavorano con queste, ma è potenzialmente aperto a tutti i colleghi del Gruppo. One Desk consente l'interazione e la collaborazione tra i colleghi superando barriere geografiche e aumentando così le opportunità di fare networking sia a livello professionale che personale. È pertanto un punto di riferimento per molte informazioni riguardanti le Banche estere e, al tempo stesso, una finestra sulla dimensione internazionale del Gruppo. In questo modo aumenta l'efficacia e l'efficienza lavorative, grazie alla possibilità di avere uno spazio di lavoro virtuale ("workspace") all'interno del quale singoli e gruppi di lavoro possono condividere e lavorare sugli stessi file e progetti. A fine 2016 i workspace attivi sono 4 (si prevede l'implementazione di nuovi workspace per altre famiglie professionali nel corso del 2017) e gli utenti registrati sono oltre 2.800 (su una popolazione target di circa 9.000 colleghi).

UN WELFARE EVOLUTO E PARTECIPATO

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

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

Sin dalla nascita il Gruppo è contraddistinto da un articolato sistema di welfare sviluppato anche tramite il confronto con il sindacato che offre un sistema completo di garanzie – tramite i Fondi di previdenza complementare e quello per l'assistenza sanitaria integrativa – di flessibilità volte a conciliare la vita e il lavoro – tramite il "Lavoro Flessibile", i permessi, congedi, orario flessibile in ingresso e uscita, part-time, ecc. – e di agevolazioni e contributi economici – tramite le provvidenze per famiglie con figli disabili, polizza infortuni extra-professionali, prestiti, mutui, ticket pasto, borse di studio.

Con il Piano di Impresa 2014-2017 il confronto con le Organizzazioni sindacali sui temi del welfare è stato reso ancora più efficace tramite l'attivazione di un organismo misto, il Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile nel quale è previsto il coinvolgimento diretto anche delle funzioni tecniche aziendali che li seguono in modo specifico. Dai lavori del Comitato sono state sviluppate congiuntamente misure innovative recepite in altrettanti accordi che pongono il Gruppo all'avanguardia rispetto alle tematiche di welfare.

PREVIDENZA

Dopo le intese sottoscritte nel 2015, è stato possibile costituire un unico Fondo Pensione a contribuzione definita di Gruppo, accorpando la quasi totalità dei Fondi di riferimento di pari natura e favorendo l'adesione dei collaboratori iscritti ai Fondi aperti o non iscritti ad alcuna forma di previdenza. Nel luglio 2016 sono confluiti nel Fondo Pensione a contribuzione definita del Gruppo Intesa Sanpaolo gli iscritti alle forme pensionistiche del Gruppo, oltre a 4 mila colleghi in precedenza iscritti a fondi pensione aperti su base contrattuale collettiva e, dalla medesima data, si è altresì perfezionata l'adesione del personale di nuova assunzione e dei colleghi privi di previdenza complementare. Tali operazioni hanno coinvolto complessivamente una platea di oltre 60 mila partecipanti. Da gennaio 2016 la contribuzione minima a carico del datore di lavoro è stata elevata al 2,5%, da gennaio 2017 è passata al 3%, da gennaio 2018 sarà al 3,5%. Dal 2016 i suddetti versamenti a carico del datore di lavoro sono garantiti a prescindere dal versamento a carico dell'iscritto. Inoltre, è in corso il monitoraggio delle differenti forme di previdenza presenti nelle realtà estere del Gruppo per valutare eventuali opportunità di avviare processi di razionalizzazione.

SOSTENIBILITÀ DEL FUTURO

Prosegue l'iniziativa della Banca per favorire l'accesso al credito dei giovani assunti in Intesa Sanpaolo che prevede la possibilità per i giovani under 35 di richiedere finanziamenti fino al 100% del valore dell'immobile e con durate fino a 40 anni.

SANITÀ INTEGRATIVA

L'azione del Fondo Sanitario, volta alla tutela della salute delle oltre 200 mila persone che beneficiano delle prestazioni e dei servizi della Associazione, assommando i rimborsi agli iscritti e le prestazioni sanitarie fruite in assistenza diretta nel corso del 2016, si concretizza in più di 140 milioni euro di erogazioni. Importo significativamente più elevato rispetto agli esercizi precedenti che attesta il crescente apprezzamento del ruolo del Fondo Sanitario Intesa Sanpaolo, uno tra i principali Fondi sanitari del Paese, protagonista di primo piano nell'ambito della sanità integrativa.

A partire dal 2016, il Fondo interviene anche in via sperimentale nel rimborso dei farmaci per malattie gravi che hanno il requisito dell'innovatività terapeutica, già inseriti nel prontuario AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco), ma che il Servizio Sanitario Nazionale non ha ancora preso in carico.

Nel corso dell'anno il Fondo ha collaborato con la divisione Banche estere e con l'Ufficio Welfare Intesa Sanpaolo per assicurare una copertura sanitaria al personale dipendente dalle Controllate estere del Gruppo che attualmente ne è privo. Il progetto ha consentito di individuare per il 2017 una soluzione di copertura dei maggiori rischi attraverso una polizza sanitaria di cui potranno beneficiare i circa 23.000 colleghi in organico presso le Banche controllate nei diversi mercati esteri presidiati dal Gruppo Intesa Sanpaolo. Si è chiusa con risultati molto positivi la campagna di prevenzione cardiovascolare che ha caratterizzato il 2° semestre 2015 e i primi mesi del 2016: sono stati compilati circa 13.000 questionari, i centri convenzionati hanno erogato circa 600 "pacchetti" diagnostici gratuiti, capillare è stata l'opera di sensibilizzazione contro il rischio cardiovascolare (65.000 visualizzazioni online delle pubblicazioni divulgative appostate sui diversi canali/siti intranet ed internet). Da novembre 2016 e fino a maggio 2017, con "I Colori della Salute", ha preso il via la nuova campagna di prevenzione contro il rischio osteoporosi, una patologia diffusa che colpisce soprattutto le donne.

L'iniziativa è dedicata alle iscritte e alle beneficiarie del Fondo della fascia di età 40-60 anni. Per partecipare alla campagna occorre compilare un questionario online: in presenza di rischio elevato l'assistita può fruire gratuitamente di una MOC (Mineralogia Ossea Computerizzata) al tratto lombare.

La "Guida con i consigli pratici per uno stile di vita più sano", con le indicazioni per ridurre il rischio osteoporosi, è disponibile per tutti gli iscritti e può essere consultata/stampata nella sezione "I Colori della Salute" del sito del Fondo riservata alla prevenzione.

Il Fondo è intervenuto capillarmente presso gli iscritti tramite email e con adeguato presidio dei canali online per sostenere la campagna e per sensibilizzare i propri associati ad adottare una corretta prevenzione di questa malattia. In contemporanea con la campagna, è stata avviata anche una rubrica periodica, con interventi di esperti e professionisti qualificati sui temi della prevenzione resa disponibile sul sito internet del Fondo Sanitario a tutti gli iscritti.

La Divisione Insurance ha ideato una sezione del portale interno per le persone dedicata al "Benessere al lavoro", che sistematizza le proposte in tre "filoni progettuali" che contengono le diverse iniziative di promozione del benessere, in tutte le sue forme: Alimentazione; Corpo e Mente; Smoke Free. In particolare, in tema di alimentazione sono stati promossi gli "Incontri sulla Sana Alimentazione" in collaborazione con l'Ospedale San Raffaele Resnati con il coinvolgimento di 145 collaboratori.

Il filone "Smoke free" parte da immagini, racconti e curiosità sul tema per giungere alla consapevolezza ed alla partecipazione diretta dei collaboratori: in particolare, è stato organizzato un incontro di sensibilizzazione con il Responsabile dell'Ambulatorio per la Disassuefazione dal Fumo dell'Azienda Territoriale Sanitaria di Milano.

LA SALUTE NEL PIATTO

Nell'ambito del progetto "Gusti Giusti", lanciato nel 2008 in collaborazione con l'Associazione Slow Food e attivo ad oggi in tutte le undici mense del Gruppo, Intesa Sanpaolo ha sviluppato negli anni diverse attività e progetti con l'obiettivo di promuovere e diffondere i principi di un'alimentazione corretta, gustosa e sostenibile. Nel giugno 2016 si è conclusa la seconda fase del progetto "Taste the World" avviato nel 2015 per celebrare l'internazionalità come componente che arricchisce il Gruppo. Nato dalla collaborazione tra Divisione Banche estere, Servizio CSR, Ufficio Welfare e Ufficio Servizi Generali, ha coinvolto le persone delle Banche estere che lavorano in Italia nella proposta e raccolta di ricette della tradizione culinaria del paese d'origine da proporre in una delle mense aziendali di Milano in giornate dedicate. In tutto sono state raccolte 44 ricette e realizzate 10 giornate dedicate.

UN ORTO IN AZIENDA

Nel 2016 è proseguita l'attività di cura dell'"Orto Urbano" realizzato nella sede di Milano della Divisione Insurance. Si tratta di un progetto pluriennale, nato da un'idea dei colleghi e realizzato in collaborazione con Slow Food che si ispira ai valori del "buono pulito e giusto". Le attività svolte riguardano la manutenzione dell'orto agro-ecologico appositamente realizzato sulle terrazze di Viale Stelvio in contenitori ad hoc e una serie di incontri didattici di accompagnamento dei gruppi che periodicamente si occupano dell'orto. Il progetto Orto Urbano è stato inoltre premiato nell'ambito delle iniziative di promozione del benessere e della conciliazione vita-lavoro del programma Workplace Health Promotion Lombardia.

VALORE AL TEMPO: EQUILIBRIO VITA PRIVATA E LAVORATIVA

Il Contratto Collettivo di secondo livello del Gruppo Intesa Sanpaolo contiene una serie articolata di misure finalizzate a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; tra queste giova ricordare la "Banca del Tempo", un "bacino" annuale di ore di assenza retribuita, a favore dei dipendenti che, per far fronte a situazioni personali e/o familiari gravi e accertate, abbiano necessità di un'ulteriore dotazione di permessi rispetto a quella già spettante. Tale bacino è alimentato dall'Azienda con una dotazione che per l'anno 2016 è stata pari a 50.000 ore, incrementata dalle donazioni volontarie di ferie, permessi ex festività, ore accantonate in "banca ore" da parte dei dipendenti, e in pari misura, dell'azienda, con particolare attenzione ai casi di figli minori gravemente malati.

Relativamente alla "Banca del Tempo", nel corso del 2016, sono state donate dai dipendenti 8.078 ore, raddoppiate da analogo conferimento aziendale, cui si aggiunge la dotazione iniziale di 50.000. Il tutto ha reso possibile la concessione di oltre 2.000 giornate di permesso a favore di colleghi in difficoltà, fornendo loro un aiuto e un supporto concreto nella gestione di difficili situazioni personali e familiari.

Il Gruppo ha peraltro messo a disposizione una ulteriore

dotazione di ore di permesso retribuito fruibili dai colleghi per svolgere attività di "volontariato" su specifici progetti/iniziative con finalità sociali rivolti all'esterno del Gruppo, anche promossi da enti esterni, selezionati per il tramite della Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus e/o di Banca Prossima. In particolare, nell'ultimo trimestre del 2016, sono state promosse le prime iniziative che, in 76 giornate lavorative, hanno interessato 10 differenti associazioni sul territorio nazionale, coinvolgendo 75 colleghi. È stata inoltre introdotta la possibilità di fruire di giornate di sospensione dell'attività lavorativa su base volontaria, senza la necessità di motivarne l'utilizzo, per un massimo di 15 giorni lavorativi a fronte delle quali l'Azienda erogherà un trattamento economico pari al 35% della retribuzione; è presente un'articolata serie di interventi finalizzati a favorire il coinvolgimento dei padri nelle cure familiari (tra cui l'integrazione del trattamento economico previsto per il congedo parentale in caso di fruizione da parte del padre dipendente). Sono stati previsti permessi per visite specialistiche a beneficio del personale affetto da gravi patologie e permessi per l'assistenza nelle attività scolastiche a casa dei figli studenti affetti da disturbi specifici dell'apprendimento.

LAVORO FLESSIBILE: BENEFICI SIA ALLE PERSONE SIA ALL'AZIENDA

Dopo una prima fase sperimentale, il "Lavoro Flessibile" cioè la possibilità per i colleghi di lavorare da casa propria, da un hub aziendale o dal cliente, anziché dalla scrivania dell'ufficio, a seguito di un accordo tra Azienda e Organizzazioni sindacali, è divenuto dal 2016 una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro da estendere progressivamente a tutte le strutture del Gruppo. Il progetto è finalizzato a realizzare un migliore equilibrio fra i tempi di vita dei lavoratori e le esigenze produttive: nel 2016 dei colleghi ai quali è stata data la possibilità di aderire, oltre 5.700, in 13 diverse società del Gruppo, hanno utilizzato regolarmente il "Lavoro Flessibile". I responsabili, decidendo di inserire la propria struttura nel progetto, sono stati fondamentali: hanno creduto nelle proprie persone e in un nuovo modo di affrontare il lavoro quotidiano. Ma il più grande successo è arrivato dai colleghi. Hanno dimostrato come un diverso modo di lavorare migliori sia la qualità del lavoro sia la vita personale e familiare, aumentando motivazione e produttività. L'adesione e l'utilizzo del "Lavoro Flessibile" avvengono su

base volontaria dei singoli collaboratori coinvolti e si fondano sul criterio dell'inclusione, cioè sono aperti a tutte le persone delle strutture individuate, in possesso di alcuni requisiti base. Il progetto è particolarmente innovativo perché consente di lavorare da casa fino a 8 giorni al mese, anche frazionati, mentre il lavoro flessibile da hub e dal cliente non hanno limiti specifici.

Le evidenze positive emerse in termini sia di gradimento sia di produttività aziendale, hanno indotto la Parti sociali, anche all'interno del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, a proseguire nell'opera di evoluzione del "Lavoro Flessibile", con particolare attenzione alle strutture di rete operanti sul territorio nazionale ed alla possibilità di fruire della formazione professionale attraverso lo "smart learning". In affiancamento al lavoro flessibile, Intesa Sanpaolo ha aderito all'iniziativa del Comune di Milano, la "Giornata del Lavoro Agile". L'iniziativa è rivolta ad aziende private e pubbliche amministrazioni affinché sperimentino modalità di lavoro alternative. L'obiettivo è migliorare la flessibilità dell'organizzazione e la produttività, nonché ridurre i tempi destinati agli spostamenti casa-lavoro contribuendo, così, al miglioramento della qualità della vita delle persone e a una riduzione dell'inquinamento ambientale.

L'ECCELLENZA ANCHE PER I PIÙ PICCOLI

Una significativa azione di supporto alle famiglie è rappresentata da ben cinque asili nido aziendali, i nostri "Nidi dei Bimbi" che operano a Milano, Firenze, Napoli, Torino Moncalieri e presso il nuovo Centro Direzionale di Torino e che accolgono complessivamente 255 bimbi. Un servizio di qualità testimoniato dal possesso dei requisiti richiesti dal manuale di qualità del Consorzio PAN, redatto da un Comitato Scientifico, che copre tutti gli aspetti della gestione educativa ed organizzativa. Agli elevati standard pedagogici si affiancano le realizzazioni delle strutture nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale che privilegiano materiali certificati FSC (Forest Stewardship Council) e PFEC (Certificazione della Gestione Forestale). L'offerta di asili nido è integrata da convenzioni sul territorio nazionale, come quelle con il consorzio PAN e, in ottica di valorizzazione delle possibilità offerte dagli accordi interaziendali, è proseguita a Milano la prima esperienza di asilo aziendale condiviso con Telecom Italia a favore delle persone di Intesa Vita.

ASILO NIDO PER BAMBINI LUNGODEGENTI

Valorizzando, in termini di condivisione con la comunità, le significative esperienze di welfare aziendale, a fine 2016 è partito il progetto pilota di Asilo Nido per bambini lungodegenti nel reparto di Oncoematologia Pediatrica, eccellenza dell'Ospedale Regina Margherita di Torino. Il servizio educativo gratuito per tutti i bimbi – figli dei dipendenti e non – ricoverati, è dedicato alla fascia d'età 6 - 36 mesi con un'offerta formativa di 5 ore al giorno per 5 gg alla settimana, per tutti i mesi dell'anno. Il servizio è fruibile dai bimbi anche in caso di trasferimento transitorio in altro reparto per esigenze terapeutiche.

Il progetto, patrocinato dalla Città di Torino, ha lo scopo di aiutare i bambini a superare l'isolamento sociale e psicologico causato dalla malattia, dalle cure pesanti a cui sono sottoposti e dalla lungodegenza. I piccoli ricoverati saranno seguiti da educatori specializzati e qualificati per favorire lo sviluppo cognitivo con attività educative adeguate al loro stato. Il servizio vuole inoltre offrire alle famiglie un supporto concreto per facilitare l'adeguamento a una circostanza in cui la normalità è stravolta.

ASSOCIAZIONE LAVORATORI INTESA SANPAOLO

Nel quadro del sistema integrato di welfare aziendale, l'Associazione – con i suoi circa 125 mila soci – costituisce una nuova forma di welfare partecipato attento a soddisfare le differenti esigenze delle persone per il tempo libero con soluzioni convenienti per turismo, cultura e sport. Attraverso un sito internet dotato di un sistema gestionale in grado di snellire gli adempimenti amministrativi propone anche servizi per la conciliazione vita-lavoro. A fine anno è stato raggiunto un accordo con Coopselios e Cadiai per implementare i servizi di Welcare family e proporre, in una logica di work life balance, servizi a prezzi agevolati dalla genitorialità al caring di anziani e soggetti non autosufficienti.

Per le famiglie con figli in età scolare, sono disponibili iniziative a supporto dell'organizzazione delle vacanze estive dei figli, con una fascia d'età ampia, tra i 4 e i 25 anni, che hanno visto la partecipazione di 1.800 ragazzi a campus messi a disposizione dall'associazione mentre 2.700 famiglie si sono avvalse di campus a libera scelta con il contributo dell'Associazione. Per le famiglie con figli in condizione di handicap accertato, il contributo è stato raddoppiato.

Dal 2016 sono state inoltre sovvenzionate 10 borse di studio del programma di Intercultura per programmi di studio all'estero annuali/semestrale e 10 borse di studio per programmi di studio estivi. Un'importante novità è rappresentata dalla convenzione che ha permesso l'acquisto di libri scolastici a prezzi scontati a cui si è aggiunto un contributo straordinario di cui hanno beneficiato oltre 3.100 figli di associati.

Come ulteriore forma di sostegno alla spesa delle famiglie, l'Associazione ha riconosciuto – tra gli altri – più di 15.000 contributi per lo svolgimento di corsi sportivi e corsi inerenti il tempo libero e oltre più di 4.000 contributi a fronte di visite medico sportive per lo svolgimento dell'attività agonistica.

Il sostegno alla cultura è stato garantito da oltre 46 mila buoni per l'acquisto di libri e dalla possibilità per i Soci di accedere gratuitamente a LEA la nuova piattaforma di lettura in streaming del catalogo Laterza. Inoltre sono

stati messi a disposizione oltre 180 mila biglietti scontati per il cinema.

In corso d'anno è stato messo a disposizione un servizio di Webticketing che ha generato circa 13.000 contatti. A settembre ha preso il via la seconda edizione di "Push to open" – un programma nato per avvicinare i giovani al mondo del lavoro realizzato in partnership con Jointly – alla quale hanno aderito oltre 330 ragazzi del 4° e 5° anno delle scuole superiori. "Push to Open" è un percorso articolato in più tappe e organizzato sulla base di un confronto diretto e interattivo con esperti e testimoni del mondo delle aziende, per offrire stimoli, contatti e informazioni utili per chiarirsi le idee e per fare in modo un pò più consapevole la scelta universitaria e professionale.

In autunno si è tenuto "ALI in festival", la prima grande festa pensata e dedicata ai lavoratori di Intesa Sanpaolo e alle loro famiglie con due giornate di esperienza aggregante intorno ai linguaggi e ai simboli dei vari saperi. Oltre 800 Soci da tutta Italia si sono dati appuntamento a Firenze per eventi, cultura e spettacolo. Il festival ha visto, tra gli altri, la presenza di Zygmunt Bauman con una lezione su "La ricerca della felicità nella società dei consumi" e di Gianrico Carofiglio con una conversazione sul potere del linguaggio. Alla manifestazione era presente la Fondazione Banco Farmaceutico Onlus con cui Intesa Sanpaolo e l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo hanno avviato un progetto per il "Recupero farmaci validi non scaduti" per sostenere e promuovere le iniziative per consolidare la cultura del dono del farmaco. Il progetto – già esteso a Milano e Torino – si aggiunge al sostegno offerto da oltre 150 associati che avevano prestato attività di volontariato durante la giornata della Raccolta del Farmaco.

MOBILITÀ

Anche nel 2016 Intesa Sanpaolo ha confermato la sua attenzione verso il tema della mobilità sostenibile, ricercando e proponendo soluzioni innovative per le esigenze degli spostamenti delle persone (vedi "Capitale naturale", pag. 119).

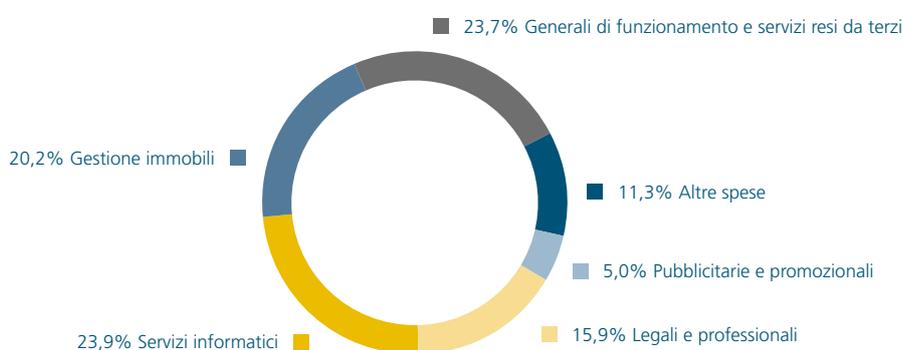
RELAZIONI CON LA CATENA DI FORNITURA

Intesa Sanpaolo è impegnata a gestire in maniera efficace le implicazioni e i rischi di natura etica, sociale e ambientale relative alla propria catena di fornitura. A tal fine, in aderenza ai principi sanciti dal Codice Etico, ha adottato Linee Guida per gli Acquisti di Gruppo e Regole in materia di acquisti, che aderiscono ai criteri di responsabilità sociale e ambientale e che tutte le funzioni coinvolte, durante tutto il processo di sourcing, devono tenere in considerazione.

Inoltre dal 2012 è attivo un progetto di accentramento degli acquisti di Gruppo, con l'intento principale di unificare le regole e i processi di acquisto e applicare un modello uniforme. Sempre in tale ottica, nel secondo semestre del 2016 sono stati revisionati gli standard contrattuali al fine di uniformare le relazioni con tutti i fornitori, anche esteri, con i subfornitori e allo scopo di migliorare i presidi su specifiche tematiche.

Nell'esercizio 2016 le spese sostenute ammontano a più di 2,6 miliardi di euro e sono così ripartite*:

Ripartizioni spese amministrative 2016 [%]



* I dati si riferiscono al conto economico consolidato riclassificato pubblicato nel Bilancio 2016.

EQUITÀ E TRASPARENZA NELLA RELAZIONE CON I FORNITORI

Per assicurare principi di trasparenza ed equità, il processo di acquisto adottato si basa su procedure aziendali improntate all'etica negoziale e al confronto competitivo delle caratteristiche tecniche ed economiche delle offerte presentate da fornitori selezionati e dalla loro catena di subfornitura. In generale la selezione dei fornitori del Gruppo Intesa Sanpaolo avviene attraverso una qualificazione pre-contrattuale volta a valutare le caratteristiche economico-finanziarie e tecnico organizzative. Se il risultato di questa valutazione è positivo, i fornitori vengono iscritti all'anagrafica di Gruppo.

Anche nel 2016 la Direzione Acquisti ha proseguito con l'utilizzo del "Portale Fornitori": una piattaforma che prevede una valutazione qualitativa del fornitore e un sistema di negoziazioni in rete. Il Portale consente di confrontare, in maniera imparziale con riguardo al medesimo evento acquisitivo, una pluralità di offerte, differenziando la valutazione della parte tecnica e/o amministrativa da quella puramente economica. Ciascun fornitore, attraverso un'apposita sezione, può visionare

lo stato di avanzamento delle procedure acquisitive ed inserire le proprie offerte.

Il processo consente di acquistare alle migliori condizioni di mercato prodotti e servizi che soddisfano specifici requisiti di funzionalità, qualità, sicurezza e rispetto dell'ambiente, in piena conformità alle leggi e normative vigenti.

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

Per garantire una valutazione dell'intera catena di fornitura da parte della Direzione Acquisti, nel 2016 si è deciso di estendere il processo di censimento, e conseguente qualifica, anche ai subfornitori ai quali è stata richiesta l'iscrizione obbligatoria al "Portale Fornitori". Si è provveduto inoltre all'emanazione di una Guida Operativa sulla gestione dei sub-appalti e alla pubblicazione di template contrattuali rivolti a uniformare la procedura di autorizzazione per le richieste di subaffidamento.

Per intensificare gli accertamenti sull'etica del business, sul rispetto dei diritti umani e sulla salvaguardia dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente, è stato avviato nel primo

semestre del 2016 un progetto che porterà gradualmente alla sostituzione del "Portale Fornitori" attualmente in uso con una nuova soluzione applicativa di e-sourcing denominata "Nuovo Portale Fornitori". La nuova soluzione, consta di un modulo, testato nel 2016 su 15 fornitori, che obbliga, già in sede di iscrizione, i potenziali fornitori ad alcuni adempimenti. Nel "Nuovo Portale Fornitori" è presente un questionario dedicato ai temi di CSR. Per la documentazione obbligatoria richiesta è previsto un aggiornamento delle informazioni fornite quanto meno annuale. Il nuovo processo di qualifica fornitori consentirà inoltre di ottenere un "rating fornitore" che integrerà anche informazioni CSR che verranno monitorate nel tempo.

Anche le Banche estere sono sempre più sensibili a tali tematiche nei confronti dei loro fornitori locali: al riguardo citiamo l'esempio di Intesa Sanpaolo Bank Albania che dal 2016 pubblica tutti i propri appalti nel proprio sito internet e chiede ai propri fornitori evidenza dei certificati di origine dei prodotti forniti.

VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE DEI FORNITORI

Il "Portale Fornitori" in uso presso la Direzione Acquisti prevede una fase di registrazione nella quale è richiesto ai candidati di prendere visione del Modello di organizzazione, gestione e controllo (D. Lgs. 231/2001), del Codice Etico e del Codice Interno di Comportamento di Intesa Sanpaolo. Nel caso in cui i soggetti censiti acquistino la qualifica di fornitori del Gruppo Intesa Sanpaolo, le clausole contrattuali dell'accordo sottoscritto li vincolano anche al rispetto dei principi contenuti nei documenti sopra citati. A ciò si aggiungono le consuete verifiche comprendenti il controllo della documentazione attestante l'idoneità tecnica delle imprese (iscrizione alla Camera di Commercio, Artigianato e Agricoltura, presentazione della Visura Camerale e del Documento Unico di Regolarità Contributiva), della solidità economico patrimoniale nonché l'assenza di eventi pregiudizievoli a carico dei fornitori e dei subfornitori.

Nel 2016 su un totale di 8.777 fornitori presenti sul "Portale Fornitori" e censiti in Italia dalla Direzione Acquisti, sono 5.263 (pari al 60%) quelli che hanno completato la registrazione e che hanno risposto a specifiche domande in materia socio-ambientale. L'analisi delle risposte fornite ha evidenziato il seguente spaccato: l'11% dichiara di pubblicare un bilancio sociale e ambientale, il 4% dispone di certificazione SA 8000, il 19,17% di un codice etico o di politiche che descrivono l'impegno sociale, il 13% possiede certificazioni ambientali e l'8% ha una politica ambientale. Tali percentuali sono tutte in aumento rispetto al 2015 ed evidenziano che la sensibilizzazione operata dal Gruppo sui temi socio-ambientali ha spinto anche i fornitori ad essere più attenti a tali aspetti.

Anche le tre Banche estere che utilizzano l'attuale "Portale Fornitori" (VÚB Banka, Banca Intesa Beograd e Privredna Banka Zagreb) presentano una buona percentuale di co-

pertura dei temi CSR. I fornitori di tali banche che hanno completato la registrazione ed il questionario sono 473 in Croazia, 639 in Serbia e 292 in Slovacchia su un totale di 2.085 fornitori censiti (pari al 67%). L'analisi delle risposte fornite ha evidenziato il seguente spaccato: il 16% dichiara di pubblicare un bilancio sociale e ambientale, l'1,3% dispone di certificazione SA 8000, il 25,9% di un codice etico o di politiche che descrivono l'impegno sociale, il 13,3% possiede certificazioni ambientali e il 16,1% ha una politica ambientale.

Va segnalato che con il progressivo passaggio al "Nuovo Portale Fornitori" tutti i fornitori e subfornitori saranno obbligati a completare il questionario CSR.

Un altro filone di azioni, che contribuisce a dare vigore all'attività più ampia di monitoraggio dei fornitori, riguarda la valutazione tecnica delle prestazioni nell'ambito delle forniture ICT della Direzione Sistemi Informativi. L'iniziativa, basata su un'indagine condotta internamente alla stessa struttura, è al suo sesto anno di operatività e si estende su un panel di fornitori che nel 2016 ha rappresentato circa il 94% degli ordini della Direzione Sistemi Informativi, per un totale di circa 291 fornitori valutati. Il processo ha previsto l'erogazione a 155 colleghi di un questionario di valutazione dei fornitori in formato elettronico, distinguendo la valutazione in base a quattro categorie a seconda della tipologia di servizio/bene acquistato (servizi applicativi, servizi infrastrutturali, hardware e manutenzioni, licenze e manutenzioni software). Le risposte ai questionari hanno consentito di individuare eventuali azioni di miglioramento e di ripensare alla relazione con il fornitore in chiave strategica. Ove sono state riscontrate evidenze sul mancato rispetto dei livelli di servizio contrattualizzati, sono state inviate specifiche lettere di segnalazione ai fornitori (53 lettere nel 2016).

Per presidiare più efficacemente la catena di fornitura sui temi CSR, nel 2016, sono stati organizzati per alcuni collaboratori della Direzione Acquisti i corsi "Responsabilità e pensiero sistemico", "Diffusione della Cultura del rischio e degli impatti sul Processo di sourcing" e alcuni seminari erogati dal consorzio ABC Procurement e Cost Management rivolti ad approfondire tematiche di CSR e Sostenibilità d'Impresa.

SALUTE E SICUREZZA

Anche nel 2016 l'attività di Intesa Sanpaolo si è rivolta non solo alla tutela dei collaboratori, ma anche a quella dei fornitori che svolgono le loro attività presso le strutture della Banca in Italia. In particolare il processo di gestione delle misure di coordinamento delle interferenze che possono venirsi a creare durante i lavori affidati in appalto, tra le attività dei vari fornitori e quelle del personale della banca, è disciplinato in apposita normativa interna disponibile nella intranet aziendale. Nel caso di cantieri, le valutazioni e le relative misure sono contenute nei Piani di Sicurezza e Coordinamento e negli specifici Piani Operativi di Sicurezza redatti dalle competenti figure incaricate dal Committente/Responsabile dei Lavori.

RELAZIONE CON LA COMUNITÀ

Il Gruppo Intesa Sanpaolo assume con responsabilità un ruolo attivo, di sostegno e collaborazione, nei confronti dei territori e delle comunità in cui opera; sostiene inoltre alcuni progetti internazionali in regioni del mondo in cui non è presente con attività di business ma che evidenziano situazioni importanti di vulnerabilità dal punto di vista economico, sociale e ambientale. L'impegno del Gruppo nella comunità si concretizza

attraverso: donazioni, volte sia a fronteggiare temporanee situazioni di difficoltà dei territori sia per prolungati interventi di solidarietà; sponsorizzazioni a sostegno di progetti con impatto positivo sulla comunità; investimenti importanti nell'ambito dell'arte e della cultura; iniziative e programmi di volontariato aziendale con il coinvolgimento di persone di tutto il Gruppo.

CONTRIBUTO 2016 E SUE RIPARTIZIONI

Contributo complessivo alla comunità per tipologia nel 2016	[migliaia di euro]
Contributo monetario alla comunità	46.412
Beni e servizi donati alla comunità	27
Contributi in termini di tempo	146
Spese di gestione	3.682
Totale	50.267

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

- il 51,6% circa è costituito da investimenti nella comunità: contributi caratterizzati da piani a lungo termine, e/o partnership strategiche e/o di notevole importo. Si tratta di una quota stabile rispetto al 2015 che costituisce e la porzione più rilevante delle erogazioni monetarie, a dimostrazione di una caratterizzazione strategica dell'attività del Gruppo orientata a collaborazioni di lungo corso che possano garantire reale beneficio e valore per il territorio;
- il 37,9% è costituito da iniziative commerciali (sponsorizzazioni) che contribuiscono a cause sociali promuovendo al contempo il marchio ed il business di Intesa Sanpaolo;
- il rimanente 10,5% è formato da donazioni non continuative, caratterizzate da natura occasionale e importi minori, comprese le iniziative di match giving (donazioni della Banca in campagne di raccolta fondi, in abbinamento alle donazioni di dipendenti o clienti).

SOSTEGNO ALLA CULTURA

IL PROGETTO CULTURA

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

Nel 2016 è proseguito, sul piano della diffusione e della valorizzazione della conoscenza storica, artistica e culturale, il programma per la conservazione e per la fruizione pubblica del patrimonio artistico di proprietà del Gruppo, sia con restauri e prestiti di opere, sia con le mostre espositive presso le Gallerie d'Italia che valorizzano la ricchezza della collezione attraverso letture tematiche e analisi critiche per differenti possibilità di indagine e di ricerca.

È continuata inoltre la collaborazione con Università e centri di eccellenza nella ricerca scientifica per il recupero, la salvaguardia, la tutela e la valorizzazione del patrimonio archeologico, storico-artistico. Sono state poi finanziate borse di studio che hanno consentito a giovani laureati di beneficiare di significative occasioni per lo sviluppo di competenze professionali qualificate nel campo dei beni culturali.

Con riferimento all'attività espositiva sono da evidenzia-

re per il rilievo nazionale sia la mostra su Francesco Hayez (circa 120 opere presentate, con oltre 180.000 visitatori), sia quella dedicata al vedutismo veneziano ("Bellotto e Canaletto. Lo stupore e la luce", con circa 100 opere esposte) alle Gallerie d'Italia - Piazza Scala a Milano.

La diciassettesima edizione di "Restituzioni", progetto sviluppato fin dal 1989 per il recupero, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio artistico nazionale, ha portato all'attenzione del grande pubblico i risultati dei lavori di restauro con una mostra conclusiva tenutasi per la prima volta a Milano, intitolata "La Bellezza ritrovata. Caravaggio, Rubens, Perugino, Lotto e altri 140 capolavori restaurati".

INIZIATIVE A PARTICOLARE CONTENUTO SOCIALE

Anche nel 2016, soprattutto a Milano, le Gallerie d'Italia hanno proposto diverse iniziative dedicate a categorie svantaggiate e vulnerabili:

Progetti	Categoria	Descrizione	Enti partner	Incontri e Utenti coinvolti
Un Museo a più voci	Persone ospiti di Centri Diurni Disabili e richiedenti asilo	Percorsi didattici	Centri diurni Milano (Via Treves, Casa Gabbiani) e Farsi prossimo Onlus (rich. asilo)	20 incontri
Due passi nei Musei di Milano	Persone affette da malattia di Alzheimer	Arteterapia	Fondazione Manuli Onlus	28 appuntamenti
Per altri occhi	Persone con minorazione visiva	Fruizione collezioni museali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IRCCS Fondazione S. Maugeri Pavia ▪ Museo Omero di Ancona 	Circa 10 visite guidate
Arte: un ponte tra le culture	Cittadini provenienti da realtà estere	Interculturazione	FAI e Amici del FAI	2 incontri formativi + circa 10 visite guidate svolte da mediatori
Affetti – Effetti dell'arte	Soggetti in condizioni di disagio psichico	Formazione al lavoro per l'accesso alla cultura e al benessere	Terzo settore Familiari, Coord. Associaz. Milanesi della Salute Mentale, Progetto Innovativo Reg. Ala Sacco	11 appuntamenti

Per le Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano di Napoli, è significativo ricordare, tra le numerose iniziative a beneficio di soggetti svantaggiati, il laboratorio teatrale condotto con donne provenienti dal quartiere a diffuso disagio sociale (Forcella) sotto forma di spazio di incontro e di risposta al bisogno di inclusione.

Alle Gallerie di Palazzo Leoni Montanari di Vicenza, ha avuto continuità "L'arte e la memoria", un programma di iniziative settimanali per gli ospiti delle residenze e dei centri diurni per la terza età, ideate come momenti di incontro e dialogo tra le generazioni. Un'altra proposta culturale ha coinvolto persone affette da Morbo di Parkinson in un'attività che ha abbinato arte, musica e danza contemporanea, puntando sull'impatto salutare della pratica della danza sul sistema neurologico dei malati. Il progetto "Musica oltre le barriere" è

stato proposto in luoghi speciali: la casa circondariale della città, i reparti di oncologia dell'ospedale e le case di riposo per anziani.

ARCHIVIO STORICO

L'obiettivo fondamentale dell'Archivio Storico è rivolto a incrementare l'accessibilità al patrimonio documentario – comprese le sezioni speciali fotografica, iconografica e multimediale – attraverso l'aumento dell'offerta di dati inventariali e di documenti digitalizzati (centinaia di migliaia di pagine disponibili online). Le campagne di digitalizzazione hanno riguardato fondi documentari particolarmente preziosi e i documenti chiave (verbali dei Consigli di Amministrazione) degli archivi delle banche sui territori.

In costante crescita è l'offerta di visite guidate aperte al pubblico, di lezioni a studenti universitari e di

seminari professionali. Il coinvolgimento delle Università è continuato anche attraverso il finanziamento di progetti di ricerca che mirano ad offrire a giovani studiosi di diverse discipline opportunità di approfondimenti scientifici sulle fonti conservate nell'Archivio Storico.

La necessaria attività di tutela delle fonti archivistiche è proseguita sia tramite il salvataggio e l'acquisizione di fondi documentari a rischio di dispersione, sia attraverso il forte incremento dell'attività di restauro della documentazione già conservata.

Da segnalare infine il forte sviluppo nella gestione delle collezioni iconografiche e museali.

INIZIATIVE EDITORIALI E MUSICALI

Le iniziative promosse e realizzate in ambito editoriale e musicale hanno confermato anche per il 2016 gli obiettivi di condivisione del patrimonio culturale di Intesa Sanpaolo con la collettività e sono state orientate alla pubblica fruizione, alla diffusione della conoscenza, alla valorizzazione del patrimonio librario e alla formazione dei giovani.

Sul versante editoriale, è stata sviluppata la diffusione della conoscenza dell'opera lirica dando continuità alla collana multimediale Vox Imago. Sono state messe a disposizione guide di approfondimento storico-architettonico delle sedi storiche del Gruppo e la collana Musei e Gallerie di Milano (catalogazione scientifica delle opere del patrimonio artistico cittadino ad opera di giovani ricercatori).

In ambito musicale, sono stati attivati specifici interventi per la diffusione della conoscenza dei diversi generi, antico, classico e contemporaneo in collaborazione con accreditate e innovative organizzazioni musicali. È stata anche realizzata una rassegna di concerti gratuiti aperti al pubblico nelle sedi rese disponibili dalla pubblica amministrazione. In tema di formazione, sono stati realizzati percorsi didattici dedicati a bambini e ragazzi appartenenti a categorie svantaggiate e incontri di approfondimento aperti al pubblico.

EROGAZIONI LIBERALI - FONDO DI BENEFICENZA

Il Piano del Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo per il 2016, approvato dall'ultimo Consiglio di Sorveglianza, ha ribadito la focalizzazione strategica verso progetti nazionali e locali con un riflesso sociale significativo a favore dei soggetti più fragili, più aspramente colpiti dalla crisi economica, con l'obiettivo di destinare a tale scopo oltre l'80% delle erogazioni nazionali. Nel 2016 tale obiettivo è stato ampiamente superato e, al netto dell'intervento internazionale a favore dei paesi poveri, le erogazioni centrali nazionali sono andate per oltre l'84% a sostegno di categorie vulnerabili e deboli (progetti di aiuto ai disabili, di solidarietà, di inclusione sociale, di contrasto della povertà, di formazione e lavoro a soggetti disagiati e per iniziative sanitarie nel campo della ricerca e dell'assistenza ai malati). Anche a livello di liberalità territoriali – gestite in modo decentrato dalle Direzioni Regionali della Divisione Banca dei Territori – sono stati superati gli obiettivi fissati (più del 60% delle liberalità destinate a progetti a favore delle fasce più

deboli della popolazione), con un'incidenza sul totale pari a oltre il 68%, registrando un incremento superiore al 3% rispetto al 2015.

Da aprile 2016, la gestione del Fondo di Beneficenza è stata posta sotto la diretta responsabilità del Presidente del Consiglio di Amministrazione e a fine luglio è stato varato un nuovo Regolamento che prevede rinnovati meccanismi per la selezione degli enti e dei progetti proposti.

In particolare, con riferimento agli enti, è esplicitata l'esclusione di organizzazioni coinvolte in controversie giudiziarie, in questioni che attengono la criminalità organizzata e il mancato rispetto dei diritti umani, della convivenza pacifica e della tutela dell'ambiente.

Con riguardo alle finalità di intervento, la selezione è aperta a specifici progetti con chiaro impatto sociale e con analisi della comprovata capacità degli enti di raggiungere gli obiettivi dichiarati nel programma per precedenti esperienze dirette o di enti similari. È stato poi introdotto un meccanismo di rotazione che garantisca il più ampio e flessibile utilizzo del Fondo e, in particolare, un limite massimo di tre anni consecutivi di sostegno per lo stesso progetto, previa verifica dei risultati raggiunti.

Per consentire una conoscenza più diffusa delle finalità del Fondo e una modalità facilitata di presentazione dei progetti con accesso più ampio delle istanze, è stata creata all'interno del sito Internet del Gruppo una sezione specificamente dedicata al Fondo (consultabile nell'area Banca e Società).

Particolarmente significativo è stato l'impegno per il supporto alle popolazioni colpite dal terremoto nell'Italia Centrale (liberalità a enti locali e associazioni presenti sul territorio per il ripristino delle dotazioni scolastiche e per far fronte alle emergenze pubbliche; sostegno alle scuole per messa in sicurezza delle aule e per servizi di mensa, condivisione di un progetto comune con Fondazione Prosolidar, per oltre 325.000 euro complessivi).

Nel corso dell'anno, tra le liberalità centrali, sono stati selezionati alcuni progetti per essere sottoposti a valutazione d'impatto secondo il modello LBG – London Benchmarking Group; i risultati di questo lavoro sono stati presentati nel "Quaderno Comunità 2016" pubblicato nel sito istituzionale [i]. Inoltre le pagine Comunità della sezione Sostenibilità del sito istituzionale vengono periodicamente aggiornate presentando case study di iniziative di carattere sociale con relativa valutazione di impatto.

I progetti di cooperazione internazionale di durata triennale supportati dal Fondo sono stati sottoposti a monitoraggio e valutazione da parte del CICOPS – Centro Internazionale per la Cooperazione allo Sviluppo dell'Università di Pavia. Tale ente ha avuto il compito di verificare la rendicontazione prodotta semestralmente dalle organizzazioni, di attestare lo stato di avanzamento delle attività e i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati all'avvio dei progetti e di valutare il grado di integrazione degli interventi realizzati con le politiche dei Paesi in cui hanno luogo. Gli eventuali scostamenti rilevati sono stati segnalati tempo per tempo alle organizzazioni per i necessari processi di revisione programmatica.

LE INIZIATIVE COMMERCIALI NELLA COMUNITA'

L'impegno di Intesa Sanpaolo nell'ambito delle iniziative commerciali rivolte alla comunità è stato sviluppato con enti e istituzioni di rilevanza locale e nazionale per la realizzazione di iniziative ed eventi in ambito culturale, artistico, sociale, sportivo e produttivo.

Le iniziative del Gruppo sono state principalmente finalizzate al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale del Paese, favorire la diffusione della cultura tramite il sostegno di iniziative culturali e musicali rese accessibili ad un pubblico vasto e differenziato;
- sostenere la ricerca per favorire nuove opportunità di sviluppo economico e sociale attraverso collaborazioni con primarie fondazioni ed istituti;
- promuovere la sostenibilità come valore per le Imprese e fattore di fiducia per il cliente attraverso la partecipazione ad iniziative nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa;
- favorire le opportunità di formazione per i giovani e promuovere l'inclusione delle donne nel mondo del lavoro;
- sostenere iniziative mirate ad arginare il disagio sociale;
- diffondere i valori dello sport, soprattutto fra i giovani a sottolineare l'adesione ai valori universali rappresentati dalla pratica sportiva, quali l'impegno e il rispetto delle regole.