

## PROFILO DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO



# Il Gruppo Intesa Sanpaolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il maggiore gruppo bancario in Italia, con 11,1 milioni di clienti e circa 4.000 filiali, e uno dei principali in Europa. È leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie ed imprese, in particolare nell'intermediazione bancaria (con quote prossime al 16% dei prestiti e al 17% dei depositi), nella raccolta premi vita (con una quota vicina al 20%), nella gestione dei fondi comuni di investimento (oltre il 20%), nei fondi pensione (quasi il 22%) e nel factoring (28,5%).

Inoltre il Gruppo con una copertura strategica del territorio tramite le sue controllate locali si colloca tra i principali gruppi bancari in diversi Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa dove serve 7,8 milioni di clienti attraverso una rete di circa 1.200 filiali: è al primo posto in Serbia, al secondo in Croazia e Slovacchia, al quarto in Albania, al quinto in Egitto, al settimo in Bosnia-Erzegovina, Slovenia e Ungheria.

Al 31 dicembre 2016, il Gruppo Intesa Sanpaolo presenta un totale attivo di 725.100 milioni di euro, crediti verso clientela per 364.713 milioni di euro, raccolta diretta bancaria di 393.798 milioni di euro e raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 144.098 milioni di euro.

La struttura del Gruppo Intesa Sanpaolo si articola in sette Business Unit che servono diverse tipologie di clientela, Aree di Governo e Strutture Centrali a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO.

Il dettaglio della struttura organizzativa di Intesa Sanpaolo si trova nel sito Internet del Gruppo [i].

## La presenza internazionale

### ITALIA

3.978 Filiali

### ALTRI PAESI EUROPEI

1.003 Filiali 3 Uffici di Rappresentanza

### AMERICA

3 Filiali 2 Uffici di Rappresentanza

### ASIA

7 Filiali 6 Uffici di Rappresentanza

### AFRICA

172 Filiali 3 Uffici di Rappresentanza

### OCEANIA

1 Ufficio di Rappresentanza



Dati: febbraio 2017.

## Posizionamento competitivo

### Ranking in Italia

1°	Impieghi		15,7%
1°	Depositi*		16,7%
1°	Raccolta Premi Vita		19,7%
1°	Fondi Comuni		20,3%
1°	Fondi Pensione aperti		21,6%
1°	Factoring - Turn over operativo		28,5%

Dati al 31 dicembre 2016.

\* Comprendono le obbligazioni.

## Visione e valori

*Consapevoli del valore della nostra attività in Italia e all'estero, promuoviamo uno stile di crescita attento alla sostenibilità nel tempo dei risultati e alla creazione di un circolo virtuoso basato sulla fiducia che nasce dalla soddisfazione dei clienti e degli azionisti, dal senso di appartenenza dei collaboratori e dalla vicinanza ai bisogni della collettività e dei territori.*

*La nostra strategia di crescita mira alla creazione di valore solido e sostenibile sotto il profilo economico e finanziario, sociale e ambientale, costruito sulla fiducia di tutti i nostri interlocutori e basato sui nostri valori.*

(dal Codice Etico [i])

Integrità, eccellenza, trasparenza, rispetto delle specificità, equità, valore della persona e responsabilità nell'utilizzo delle risorse: questi i valori, dichiarati nel Codice Etico, su cui il Gruppo Intesa Sanpaolo fonda il suo modo di fare banca e la sua relazione con gli stakeholder, richiamati anche dal Codice di Comportamento. A fine 2016 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un aggiornamento del Codice Etico che, oltre a recepire il nuovo modello di governo societario, ridefinisce le modalità di attuazione e puntualizza alcuni principi su cui si fondano le relazioni fra la banca e i suoi stakeholder.

Il Gruppo si impegna inoltre ad osservare i principi dello sviluppo sostenibile e ha aderito a importanti iniziative internazionali volte a promuovere il dialogo fra imprese, organismi sovranazionali e società civile e a perseguire il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani.

### LA GOVERNANCE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Nelle sue modalità attuative, il Codice Etico disegna il modello gestionale, che è imperniato sul concetto di auto-responsabilità: tutte le funzioni aziendali sono chiamate a garantire il proprio impegno affinché le attività siano sempre coerenti con i valori dichiarati e vengano progressivamente realizzati gli obiettivi di miglioramento espressi nel Rapporto di Sostenibilità.

Il servizio Corporate Social Responsibility (CSR) supporta i vertici aziendali nella definizione di strategie e politiche di sostenibilità, finalizzate a generare valore per gli stakeholder. Riporta attraverso il Chief Governance Officer al Consigliere Delegato e CEO e al Consiglio di Amministrazione.



Il network dei Referenti CSR, composto da circa 60 colleghi presenti nelle diverse strutture in Italia e all'estero, collabora con il Servizio CSR nella relazione con gli stakeholder di riferimento, nella realizzazione dei progetti e nella definizione degli obiettivi di miglioramento, nella gestione delle inosservanze del Codice Etico, nel monitoraggio e nella rendicontazione delle attività.

Gli organi di governo della Banca vengono periodicamente informati dal Servizio Corporate Social Responsibility in merito ai temi rilevanti e alla loro integrazione nell'attività di business: gli eventuali aggiornamenti al Codice Etico, così come il Rapporto di Sostenibilità, vengono condivisi con il Comitato Rischi e approvati dal Consiglio di Amministrazione. Sull'attuazione del Codice Etico, inoltre, il Servizio riferisce annualmente al Comitato per il Controllo sulla Gestione e all'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (vedi "Attestazione della governance di responsabilità sociale", pag. 53).

## IL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta per il Gruppo Intesa Sanpaolo un momento di ascolto e dialogo imprescindibile per comprendere il loro livello di soddisfazione rispetto all'operato della Banca. Ogni anno vengono realizzati percorsi di dialogo strutturato, utilizzando diverse tecniche di coinvolgimento: forum multi-stakeholder, focus group e questionari online per i collaboratori e le Organizzazioni sindacali, interviste per gli azionisti, i clienti e le Organizzazioni Non Governative, survey di customer satisfaction e indagini presso i fornitori. Le aspettative degli stakeholder, considerate all'interno delle linee strategiche d'impresa, consentono di individuare gli obiettivi di miglioramento sui quali Intesa Sanpaolo si misura concretamente.

## IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ

Il monitoraggio dell'efficacia dell'impegno di responsabilità sociale della Banca è portato avanti attraverso due processi che si integrano: da una parte quello che ha origine dal dialogo con gli stakeholder più rilevanti porta alla definizione di obiettivi di miglioramento, quindi al monitoraggio tramite KPI dello stato di attuazione degli impegni e infine alla rendicontazione con il Rapporto di Sostenibilità; dall'altra quello che, a partire dalle indicazioni delle Linee Guida ISO 26000, porta a un percorso di assessment sul grado di integrazione dei valori del Codice Etico nelle attività aziendali, attraverso una fase di auto-valutazione da parte delle strutture, seguita da una verifica di terza parte indipendente laddove l'auto-valutazione abbia evidenziato potenziali aspetti di rischio reputazionale.

# Modello di Business



# Efficacia del sistema di governance

## IL MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE

Con delibera dell'Assemblea straordinaria del 26 febbraio 2016, che ha trovato applicazione a decorrere dal 27 aprile 2016, Intesa Sanpaolo ha adottato il modello di amministrazione e controllo monistico. Questa sezione si riferisce al periodo 27 aprile - 31 dicembre 2016.

Sul sistema di corporate governance sono fornite dettagliate informazioni nella "Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari – Relazione sulle Remunerazioni", inclusi riferimenti anche al periodo gennaio-aprile 2016 nel quale era ancora in vigore il modello di governance dualistico [i].

## IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Al Consiglio di Amministrazione spettano le funzioni di indirizzo e supervisione strategica; le funzioni di gestione sono prevalentemente concentrate sul Consigliere Delegato e CEO mentre le funzioni di controllo sono esercitate dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, nominato dall'Assemblea degli Azionisti tra i componenti del Consiglio e composto integralmente da Consiglieri indipendenti.

Al Consiglio di Amministrazione è dunque attribuito un ruolo che integra strettamente la funzione di supervisione strategica con l'espletamento di un'attività di controllo sempre più ex ante (sui piani strategici, sui rischi aziendali, sull'adeguatezza organizzativa e del sistema dei controlli interni), intesa quindi come funzione fisiologica e strumento coesistente alla direzione strategica dell'impresa.

Questa caratterizzazione del ruolo del Consiglio (che non fa certo venir meno i necessari controlli ex post rispetto ad atti o comportamenti già posti in essere) può, proprio per le caratteristiche specifiche offerte dal modello monistico, garantire al massimo livello quella commistione positiva fra gestione e controllo idonea ad assicurare una sorveglianza continua tanto sul merito quanto sulla legittimità della conduzione aziendale.

Il fatto che i componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione siano (anche) amministratori della società tenuti a deliberare sulle scelte gestionali rafforza significativamente l'efficacia e l'efficienza del ruolo del Consiglio nella sua interezza e garantisce la massima coesione dell'azione amministrativa, permettendo per un verso a tutti gli amministratori di valutare, sin dal momento delle scelte gestionali, tutte le implicazioni delle loro decisioni e, per altro verso e al tempo stesso, ai componenti dell'organo di controllo di svolgere con maggiore efficacia la loro funzione, partecipando anch'essi direttamente al processo decisionale.

Il Consiglio di Amministrazione in carica alla data di redazione del presente Rapporto è costituito da 19 membri eletti dall'Assemblea ordinaria, mediante voto di lista, in data 27 aprile 2016. La nomina è avvenuta sulla base delle liste di candidati in possesso dei requisiti previsti dalla legge e dallo Statuto, presentate dai Soci titolari di almeno lo 0,5% del capitale rappresentato da azioni ordinarie. È stata considerata una priorità la presenza nel Consiglio di una larga maggioranza di amministratori indipendenti e la nomina da parte del Consiglio di un unico Consigliere Delegato e capo dell'esecutivo, escludendo che altri Amministratori possano avere cariche esecutive e che il Consiglio possa delegare propri compiti ad un comitato esecutivo.

Al genere meno rappresentato è riservata almeno la quota di un terzo dei componenti complessivi, in linea con la vigente normativa in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo delle società quotate. Nel modello di governance adottato dalla Banca, inoltre, è affidata a componenti eletti dalla minoranza, oltre la presidenza del Comitato per il Controllo sulla Gestione, anche la presidenza del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati.

Il Consiglio di Amministrazione, nell'esercizio delle proprie funzioni, è supportato da Comitati, nominati al proprio interno, la cui organizzazione e funzionamento sono disciplinati da specifici Regolamenti approvati dal Consiglio stesso:

- il Comitato Nomine;
- il Comitato Remunerazioni;
- il Comitato Rischi;
- il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate di Intesa Sanpaolo e Soggetti Collegati di Gruppo.



**Caratteristiche del Consiglio di Amministrazione** (dati relativi al periodo 27 aprile – 31 dicembre 2016)

Organo	N° di membri	Indipendenti*	% di donne	N° di incontri	Partecipazione
Consiglio di Amministrazione	19	14	37%	19	99%
di cui: Comitato per il Controllo sulla Gestione	5	5	40%	27	98%

\* Requisiti di indipendenza ai sensi della normativa vigente e dello Statuto.

**Caratteristiche Comitati endoconsiliari** (dati relativi al periodo 27 aprile - 31 dicembre 2016)

Organo	N° di membri	Indipendenti*	N° di incontri	Partecipazione
Comitato Remunerazioni	5	3	7	100%
Comitato Nomine	5	3	3	93%
Comitato Rischi	5	3	19	100%
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate Nomine	5	5	9	100%

\* Requisiti di indipendenza ai sensi della normativa vigente e dello Statuto.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha un ruolo non esecutivo e non svolge, neppure di fatto, funzioni gestionali. Alla luce dell'attuale modello di governance e dei compiti che lo Statuto gli attribuisce, più ampiamente disciplinati nel Regolamento del Consiglio di Amministrazione, il Presidente riveste un ruolo di assoluto rilievo per la Banca, valorizzato dall'autorevolezza e competenza e dalla disponibilità di tempo dedicata.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione sovrintende ai lavori del Consiglio, ne organizza e dirige l'attività e svolge tutti i compiti previsti dalla normativa di vigilanza.

Il Consigliere Delegato è Capo dell'Esecutivo e Direttore Generale e sovrintende alla gestione aziendale nell'ambito dei poteri attribuitigli in conformità con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dal Consiglio di Amministrazione.

**LEADERSHIP E COMPETENZE DEI CONSIGLIERI**

Il Consiglio di Amministrazione, ad esito del rinnovo degli Organi, ha positivamente condotto il processo di accertamento di tutti i requisiti di idoneità alla carica richiesti e valutato anche la complessiva rispondenza della composizione quali-quantitativa del Consiglio alle raccomandazioni espresse dal Consiglio di Sorveglianza uscente (cfr. documento pubblicato nel sito internet della Banca in occasione della nomina degli Organi attualmente in carica).

Inoltre, le caratteristiche dichiarate dai Consiglieri sono opportunamente diversificate e sono idonee a consentire una composizione del Consiglio adeguata anche rispetto agli elementi di miglioramento evidenziati nelle precedenti autovalutazioni, nonché una composizione dei Comitati consiliari correttamente bilanciata.

Competenze	Riscontri in Consiglio di Amministrazione [n. Membri]
Business bancario (strategie, tecniche di valutazione e gestione dei rischi)	16/19
Lettura e interpretazione dei dati di bilancio di un'istituzione bancaria	18/19
Orientamento strategico (scenari, trend, peers)	17/19
Gestione manageriale, imprenditoriale e di business	14/19
Risk management	18/19
Dinamiche globali del sistema economico finanziario	18/19
Revisione e controllo	12/19
Regolamentazione delle attività finanziarie	16/19
Sistemi e strumenti di remunerazione e incentivazione	18/19
Esperienza internazionale	13/19

## ATTIVITÀ DI AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE DEI CONSIGLIERI

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione assicura che la Banca predisponga e attui programmi di inserimento e piani di formazione dei componenti del Consiglio. In quest'ambito, provvede ad organizzare e a promuovere la partecipazione degli Amministratori a iniziative finalizzate a fornire loro una sempre maggiore conoscenza del settore di attività della Banca e del Gruppo, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione, dei principi di corretta gestione dei rischi nonché del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento, come pure ad incontri, anche informali, tesi all'approfondimento di questioni strategiche ("ongoing-induction").

Dall'entrata in carica del nuovo Consiglio di Amministrazione e fino a dicembre 2016 sono state svolte 10 specifiche sessioni di induction, al fine di consentire ai Consiglieri di approfondire e confrontarsi su diversi aspetti dell'attività della Banca e del Gruppo e sul quadro normativo di riferimento nonché sui compiti e sulle responsabilità inerenti alla carica.

Le sessioni di induction hanno in particolare riguardato:

- tematiche di governance, quali i Regolamenti del Consiglio di Amministrazione e dei singoli Comitati nonché l'aggiornamento del "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001";
- tematiche di risk management, tra cui Risk Appetite Framework di Gruppo;
- il sistema dei controlli di Gruppo;
- il modello tecnologico di Gruppo e tematiche IT;
- tematiche relative ai bilanci bancari;
- politiche di remunerazione e incentivazione;
- tematiche di regolamentazione bancaria.

Infine, allo scopo di favorire la migliore conoscenza del contesto aziendale e normativo di riferimento e della relativa evoluzione viene messa a disposizione dei Consiglieri – e regolarmente aggiornata – una raccolta dei documenti di governance, dei riferimenti normativi, della principale corrispondenza con le Autorità di vigilanza, delle situazioni contabili e dell'ulteriore documentazione utile allo svolgimento delle proprie funzioni.

## AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO

Il Consiglio di Amministrazione ha svolto, nel febbraio 2017, l'annuale autovalutazione su composizione, performance, comportamenti e dinamiche caratterizzanti l'Organo e i Comitati costituiti al suo interno.

Il processo di autovalutazione è stato svolto in conformità a quanto previsto nel proprio Regolamento del processo di autovalutazione, adottato in attuazione delle Disposizioni di Vigilanza sul governo societario nonché tenendo conto di quanto raccomandato dal Codice di Autodisciplina.

L'autovalutazione del Consiglio è stata effettuata avvalendosi dell'assistenza professionale di Crisci & Partners, esperta società di consulenza che dal 2015 assiste la Banca nel processo di board review. A tale società sono stati riconosciuti i requisiti di neutralità, obiettività, competenza e indipendenza previsti dal Regolamento.

L'autovalutazione, oltre ad analizzare le attività che il Consiglio ha svolto in corso d'anno, ha approfondito anche i profili di miglioramento raggiunti rispetto ai punti di debolezza emersi nell'autovalutazione precedente.

Coerentemente con quanto previsto dal Regolamento, Crisci & Partners ha assistito il Consiglio di Amministrazione nelle diverse fasi del processo di autovalutazione: istruttoria (anche avvalendosi di questionari e interviste individuali), elaborazione dei dati e predisposizione degli esiti del processo.

L'autovalutazione ha rilevato l'elevato livello di compliance complessiva della board governance con le previsioni del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana per le società quotate, con le linee guida della European Banking Authority, con quanto previsto alla Sezione VI della Circolare n. 285 "Disposizioni di Vigilanza per le Banche" di Banca d'Italia e con le best practice delle altre società quotate, per quanto comparabili con la Banca.

Alla luce delle evidenze emerse dal questionario e dalle interviste condotte, sono state individuate alcune buone pratiche meritevoli di essere conservate e sviluppate in futuro, nell'ambito del consolidamento del nuovo modello di governance, tra le quali l'ulteriore sviluppo dell'attività di induction, estesa ad argomenti aggiuntivi rispetto a quelli che è stato finora possibile affrontare, e l'ulteriore anticipazione dei tempi di invio della documentazione pre-consigliare più complessa e/o molto riservata.

## IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema dei controlli interni è basato su tre livelli, in coerenza con le disposizioni normative e regolamentari vigenti. Tale modello prevede le seguenti tipologie di controllo:

- il primo è costituito dai controlli di linea, che sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni e che, per quanto possibile, sono incorporati nelle procedure informatiche. Essi sono effettuati dalle stesse strut-

ture operative e di business (cd. "Funzioni di I livello"), anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture medesime, ovvero eseguiti nell'ambito del back office;

- il secondo è costituito dai controlli sui rischi e sulla conformità che hanno l'obiettivo di assicurare, tra l'altro:
  - la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi;
  - il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni;



- la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione.

Le funzioni preposte a tali controlli (c.d. "Funzioni di controllo di II livello") sono distinte da quelle operative e concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi. Presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, rientrano nel II livello le seguenti strutture di Capogruppo e le omologhe strutture delle società del Gruppo, ove costituite:

- Chief Compliance Officer, cui riporta anche la Direzione Centrale Antiriciclaggio;
- Area di Governo Chief Risk Officer, cui riporta la Direzione Centrale Convalida Interna e Controlli.

In ottemperanza alle Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia, che richiedono che tali funzioni siano collocate in posizione di autonomia dalle strutture operative e di separazione dalla revisione interna, il Responsabile dell'Area di Governo Chief Risk Officer e il Chief Compliance Officer operano a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO e, come richiesto dalla normativa, hanno accesso diretto agli Organi aziendali, cui riferiscono senza restrizioni o intermediazioni i risultati delle attività di controllo svolte.

- Il terzo è costituito dai controlli di revisione interna, volti ad individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità della struttura organizzativa delle altre componenti del sistema dei controlli interni e del sistema informativo (ICT audit) a livello di Gruppo, con cadenza prefissata in relazione alla natura e all'intensità dei rischi. In linea con le Disposizioni di Vigilanza, il Responsabile della funzione di Audit riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione e funzionalmente al Comitato per il Controllo sulla Gestione.

Le decisioni strategiche in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi a livello di Gruppo sono rimesse al Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo, in qualità di Capogruppo. Alla luce del modello di governance monistico adottato da Intesa Sanpaolo, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Rischi e tenendo conto di quanto proposto dal Consigliere Delegato e CEO, è chiamato a definire e approvare l'assetto complessivo di governo e organizzativo della Banca e del Gruppo, le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, la propensione al rischio e le politiche e i processi di governo di gestione dei rischi.

## REMUNERAZIONI

Un'informativa completa, sia qualitativa sia quantitativa, viene fornita nella Relazione sulle Remunerazioni, disponibile sul sito internet [\[i\]](#).

Lo Statuto della Banca prevede che ai componenti del Consiglio di Amministrazione spettano, oltre al rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio, un compenso che viene determinato dall'Assemblea all'atto della loro nomina in misura fissa per l'intero periodo di carica. L'assemblea stabilisce anche il compenso additivo della carica di Presidente e Vice-Presidente. Lo Statuto prevede che l'Assemblea determini, all'atto della nomina del Comitato per il Controllo sulla Gestione e per l'intero periodo della carica, un compenso specifico, per i Consiglieri di Amministrazione che compongono il Comitato, in ugual misura per ciascun Consigliere, ma con un'apposita maggiorazione per il Presidente.

A norma di Statuto, al Consigliere Delegato e Direttore Generale compete una remunerazione fissa e variabile determinata dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le politiche di remunerazione approvate

dall'Assemblea. Nel rispetto del principio che l'attivazione del sistema incentivante deve essere coerente e compatibile con la distribuzione di dividendi, il Consiglio di Sorveglianza ha deliberato che la componente variabile della remunerazione per il Consigliere Delegato e CEO Carlo Messina, anche in relazione all'incarico di Chief Executive Officer, abbia come limite massimo la remunerazione fissa moltiplicata per 0,86 circa (limite determinato tenendo conto dell'incidenza della quota annuale del Piano LECOIP sul cap al complesso della remunerazione variabile posto al 100% della remunerazione fissa) e sia parametrata al punteggio della scheda di performance. I premi così determinati saranno corrisposti al 50% cash e al 50% in azioni (nel presupposto che sia superata la soglia di materialità) e sottoposti al differimento per il 60% in 5 anni. Il pagamento di tali quote differite sarà sottoposto alla verifica, anno per anno, delle malus condition. Il Consigliere Delegato non è attualmente beneficiario di alcun piano di stock option.

## STRUTTURA OPERATIVA

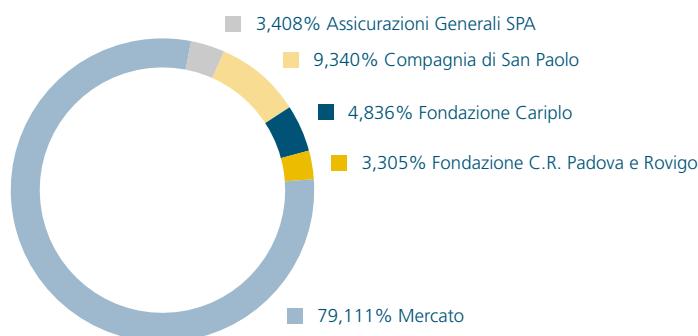
In una logica di tipo organizzativo e al fine di assicurare al governo del Gruppo la necessaria unitarietà, la struttura della Capogruppo è articolata in sette Business Unit, costituite dall'aggregazione di linee di business che presentano caratteristiche simili in relazione alla tipolo-

gia di prodotti e servizi offerti e al contesto normativo di riferimento, da sei Aree di Governo, nonché da Strutture Centrali a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO che esercitano funzioni di indirizzo, coordinamento, controllo, supporto e servizio a livello di Gruppo [\[i\]](#).

## AZIONARIATO

Il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a euro 8.731.984.115,92, diviso in n. 16.792.277.146 azioni del valore nominale di euro 0,52 ciascuna, di cui n. 15.859.786.585 azioni ordinarie (pari al 94,45% del capitale sociale) e n. 932.490.561 azioni di risparmio non convertibili (pari al 5,55% del capitale sociale).

Alla data del 28 febbraio 2017 l'azionariato di Intesa Sanpaolo risulta così composto (titolari di quote superiori al 3%\*):



\* Azionisti a titolo di gestione del risparmio potrebbero avere chiesto l'esenzione dalla segnalazione fino al superamento della soglia del 5%.

## RELAZIONI CON GLI AZIONISTI E LA COMUNITÀ FINANZIARIA

Nella relazione con il mercato Intesa Sanpaolo ispira la propria attività a una precisa condotta di apertura, in particolare per quanto riguarda i risultati di bilancio e periodici nonché le strategie del Gruppo, anche tramite incontri con la comunità finanziaria nazionale e internazionale, nel quadro di un dialogo con il mercato fondato su una prassi di corretta e tempestiva comunicazione.

Nel corso del 2016, in un contesto economico ancora molto difficile, la comunicazione con la comunità finanziaria ha continuato a focalizzarsi sulla redditività sostenibile e sulla solidità del Gruppo come sicuro riferimento per gli stakeholder. Per garantire la parità di accesso, anche nel 2016 le informazioni sono state rese disponibili in modo tempestivo, agevole e non oneroso tramite una pluralità di canali: Internet, conference call con numero verde gratuito, inoltre gratuito dei bilanci a chi li richiede. La sezione Investor Relations del sito Internet [\[i\]](#) propone contenuti articolati e aggiornamenti tematici per rendere sempre disponibile agli stakeholder un'informazione ampia e sistematica.

Al fine di contribuire alla creazione di valore sostenibile nel tempo si sono svolti regolari e frequenti incontri con la comunità finanziaria che hanno consolidato rapporti duraturi e fiduciosi.

Particolare attenzione è stata inoltre riservata agli investitori e analisti SRI (Socially Responsible Investment) con incontri e road-shows dedicati.

## ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Le Assemblee costituiscono per la Società una delle principali opportunità di confronto e di dialogo con i soci nonché un'occasione per la comunicazione agli stessi di notizie, nel rispetto del principio della parità informativa e della disciplina sulle informazioni price sensitive. Al contempo, l'Assemblea rappresenta per i soci un momento di partecipazione attiva alla vita societaria e di espressione della propria volontà, con le modalità e sugli argomenti a essi riservati dalla legge e dallo Statuto.

Intesa Sanpaolo si è da sempre prefissa di agevolare la più ampia partecipazione alle Assemblee e di garantire il miglior livello qualitativo delle informazioni offerte, al fine di valorizzare adeguatamente l'evento assembleare. L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Amministrazione ogniqualvolta esso lo ritenga opportuno, ovvero su richiesta di tanti Soci che rappresentino almeno il ventesimo del capitale sociale.

L'Assemblea, previa comunicazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione, può inoltre essere convocata dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, ove risultati necessario per l'esercizio delle relative funzioni. Durante l'esercizio 2016 l'Assemblea si è riunita il 26 febbraio in sede straordinaria e il 27 aprile in sede ordinaria.

### Diritto di intervento e di voto

Ogni azione ordinaria attribuisce il diritto a un voto. Le azioni di risparmio – che possono essere al portatore – non hanno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie, ma esclusivamente diritto di intervento e di voto nell'assemblea speciale dei possessori di azioni di risparmio.

## Analisi di materialità

Il Rapporto di Sostenibilità 2016 si focalizza sui temi di maggior rilevanza – “material” – per il business e per gli stakeholder del Gruppo. L’individuazione delle tematiche è stata condotta attraverso l’analisi di materialità, un processo strutturato secondo le “G4 Sustainability Reporting Guidelines” del GRI, principale standard di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità, e l’<IR>, il framework internazionale di riferimento per il reporting integrato promosso dall’IIRC (International Integrated Reporting Council), che permette di evidenziare fattori e soluzioni organizzative e strategiche che sono alla base della capacità attuale e prospettica del Gruppo di creare valore. Sono, quindi, considerati “material” gli aspetti che “hanno riflessi significativi in termini economici, ambientali e sociali per l’organizzazione o che sono in grado di influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder”.

In tale senso, l’analisi di materialità è stata integrata con la struttura rendicontativa dell’IIRC che prevede:

- l’introduzione dei sei capitali (finanziario, sociale e relazionale, intellettuale, infrastrutturale, umano e naturale), per sottolineare come il processo di creazione del valore sia il frutto di sinergie tra capitali finanziari e non-finanziari;
- elementi di natura prospettica (megatrend) al fine di dare nuove interpretazioni ai temi considerati “material” ed aumentare il presidio del Gruppo sull’evoluzione del contesto esterno.

Il processo suggerito dal GRI prevede tre fasi:



### IDENTIFICAZIONE DELLE TEMATICHE MATERIAL E DEGLI STAKEHOLDER

L’individuazione dei temi “material” per il settore finanziario e significativi per il business di Intesa Sanpaolo e per i suoi stakeholder è stata realizzata attraverso l’analisi di:

- fonti documentali interne al Gruppo, tra cui il Piano d’Impresa 2014-2017, le comunicazioni del vertice aziendale, i verbali di assemblea, le comunicazioni agli azionisti, i questionari delle società di rating ESG, i Rapporti di Sostenibilità dell’ultimo triennio, le policy adottate dal Gruppo, i reclami al Codice Etico;
- fonti documentali esterne fra cui gli standard di riferimento per la rendicontazione delle performance di sostenibilità (G4, <IR>, SASB);
- Rapporti di Sostenibilità di altri Gruppi finanziari nazionali e internazionali;
- fonti redatte da istituzioni internazionali e nazionali (World Bank, ISTAT, World Economic Forum ecc.) per l’individuazione dei megatrend generali e specifici del settore bancario.

Le tematiche identificate sono state sistematizzate all’interno di un Albero dei Temi organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo e sono state oggetto delle attività di ascolto e dialogo con gli stakeholder durante il 2016.

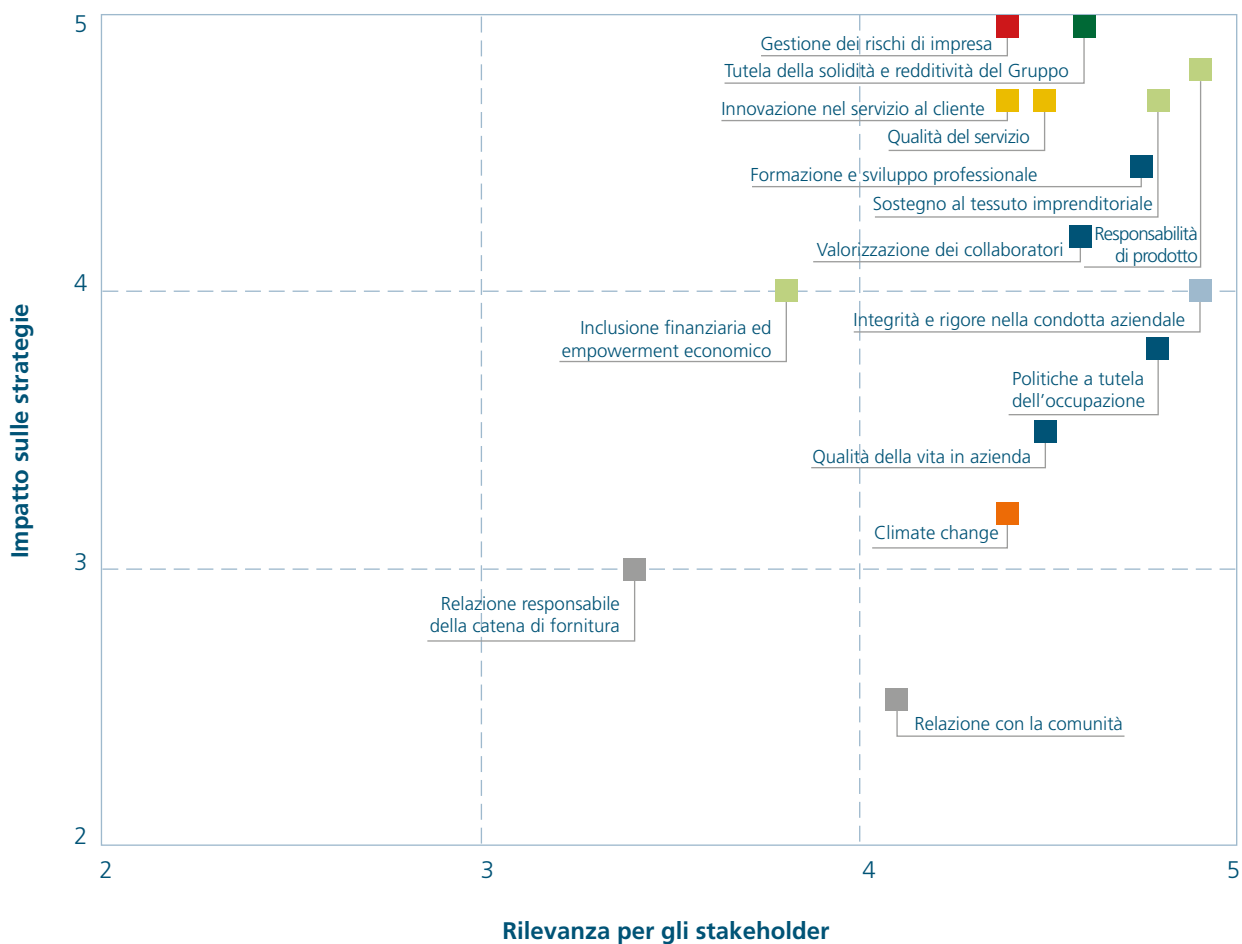
### PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

Anche per il 2016, il coinvolgimento e l'ascolto degli stakeholder hanno rappresentato il punto centrale dell'analisi di materialità. Per dare una priorità alle tematiche individuate, di ciascun tema è stata valutata, da un lato, la sua rilevanza rispetto alle strategie aziendali e agli impegni definiti nel Piano d'Impresa e, dall'altro, la sua rappresentatività di interessi e aspettative da parte degli stakeholder: questi due aspetti sono rappresentati dai due assi della matrice di materialità di seguito riportata.

Le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascun tema:

- il grado di impegno che l'azienda ha assunto o ha intenzione di assumere su ogni tematica in base alla percezione del potenziale di generare rischi e opportunità per gli obiettivi strategici di breve, medio e lungo termine;
- la rilevanza percepita dagli stakeholder sulle medesime tematiche, valutata attraverso una serie di iniziative di ascolto e coinvolgimento realizzate da Intesa Sanpaolo nel corso del 2016.

### MATRICE DI MATERIALITÀ 2016



Le aree considerate prioritarie per il 2016, di cui il Rapporto di Sostenibilità fornisce un rendiconto di dettaglio sulle modalità di gestione, i progetti e le azioni messe in atto, gli indicatori significativi e gli obiettivi, anche in relazione al Piano d'Impresa, sono:

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

Rispetto al 2015, non sono intervenute variazioni significative sull'asse "impatto sulle strategie" le cui priorità sono determinate dalle linee strategiche del Piano d'Impresa di durata quadriennale che si concluderà nel 2017. Per quanto riguarda l'asse "rilevanza per gli stakeholder" si conferma l'importanza attribuita ai temi individuati nel precedente ciclo di analisi con un aumento significativo di rilevanza per i seguenti punti:

- "Climate change" alla luce delle evoluzioni nazionali e internazionali legate ai temi ambientali (COP21, Agenda 2030, etc.) e al crescente interesse da parte degli investitori SRI;
- "Innovazione del servizio al cliente" che include la digitalizzazione dei servizi e l'innovazione tecnologica la cui rilevanza risulta in crescita per tutti gli stakeholder ascoltati (Persone, Clienti, Comunità e Investitori);
- "Formazione e sviluppo professionale" e "Valorizzazione dei collaboratori", aspetti considerati in crescita da Persone, Organizzazioni Sindacali e Investitori, in particolare per i temi legati all'offerta di percorsi di formazione personalizzati rispetto al ruolo, modalità e sistemi innovativi di trasferimento delle competenze e ai temi di diversity management e attrazione dei talenti;
- "Integrità e rigore nella condotta aziendale" che emerge come tema di particolare interesse per Investitori, Comunità e Clienti, in particolare per gli ambiti legati alla tutela della privacy e antiriciclaggio che crescono di rilevanza anche alla luce delle recenti evoluzioni normative.

Per quanto riguarda la relazione con i fornitori e con la comunità, pur non rientrando tra i temi material, Intesa Sanpaolo ne riconosce l'alta valenza sociale e ambientale e pertanto ne fornisce informativa di dettaglio sul sito Internet e nei quaderni monotematici di approfondimento [i]. Nel Rapporto di Sostenibilità viene comunque fornita un'informativa di sintesi.

## VALIDAZIONE DELLA MATRICE

Per ciascuna tematica individuata come "material" sono stati valutati i potenziali rischi/opportunità di business, i possibili impatti sugli stakeholder esterni e interni e sulle strutture aziendali in un'ottica di lungo periodo (vedi capitolo "Analisi delle tematiche "material" nel più ampio contesto di sostenibilità"). Ciò ha permesso di definire anche la struttura di reporting e le disclosure gestionali correlate a ciascun tema del Rapporto di Sostenibilità (sia all'interno della Banca che nel contesto esterno), con l'obiettivo di offrire agli stakeholder una rappresentazione completa delle performance (vedi GRI – Perimetri d'impatto a pag. 181).

La matrice di materialità è stata condivisa con i Referenti dell'Area di Governo Chief Risk Officer con l'obiettivo di avviare l'integrazione tra gli esiti di detta analisi e il processo di Reputational Risk Management condotto annualmente dalla funzione dedicata. A partire da quest'anno, nel valutare la rilevanza dei temi sull'asse delle strategie sono infatti stati considerati anche gli esiti di tale processo, che restituisce il quadro qualitativo del rischio reputazionale di Gruppo nella percezione del Top Management. Contestualmente, le valutazioni di rilevanza dei temi sull'asse degli stakeholder sono rese disponibili dal Servizio CSR alla funzione di Reputational Risk per riportare ai Responsabili di Area e ai Capi Divisione una visione integrata dei fattori di criticità reputazionale.

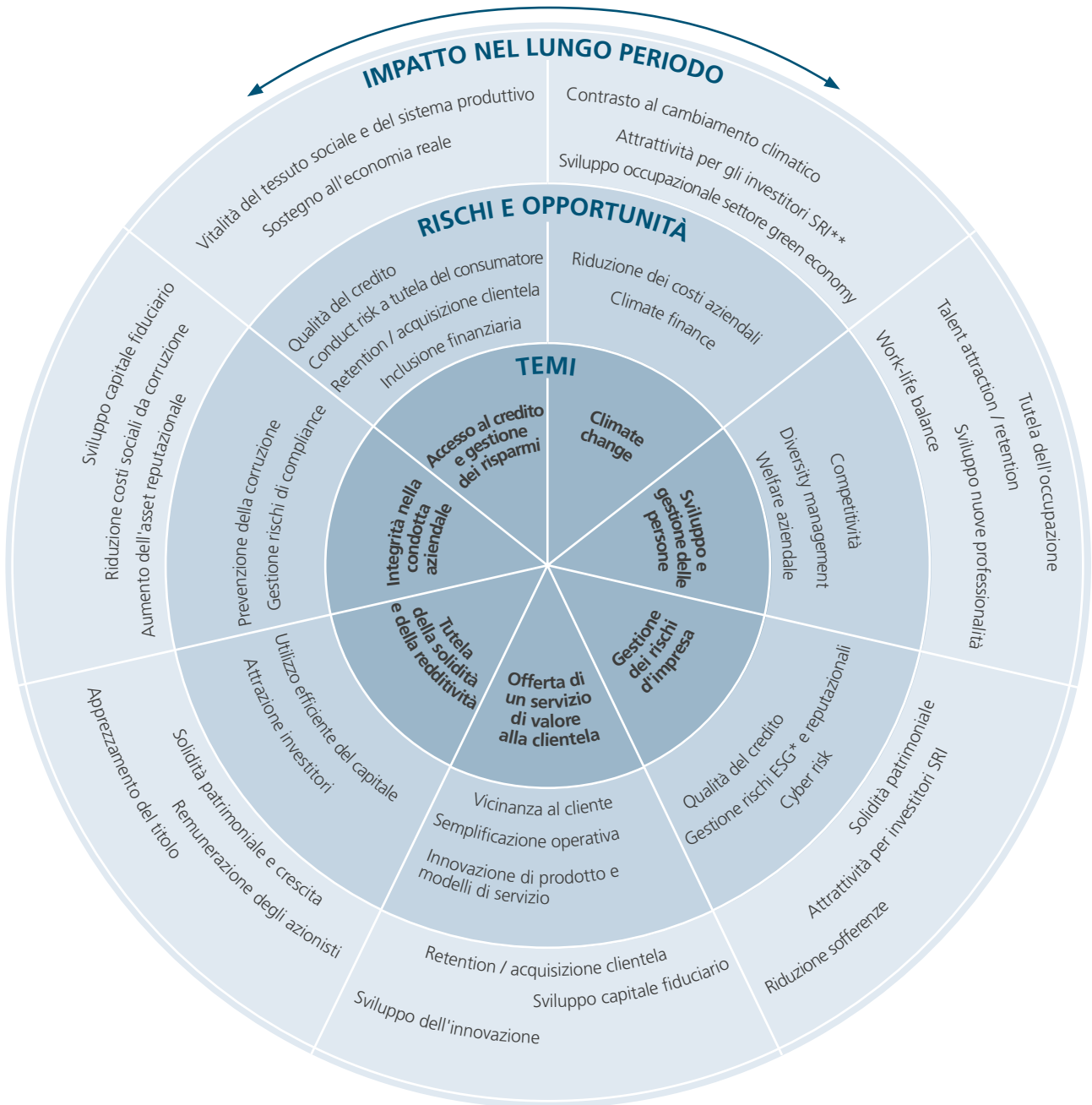
## L'ANALISI DELLE TEMATICHE MATERIAL NEL PIÙ AMPIO CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

Intesa Sanpaolo esplicita in quale modo le attività aziendali contribuiscono al miglioramento o al deterioramento delle condizioni sociali, economiche e ambientali in un contesto locale, regionale o globale. A tal fine viene presentata una figura concentrica che riporta i sette macrotemi "material", ossia risultati più rilevanti secondo l'analisi di materialità in relazione a:

- rischi e opportunità per ciascun tema che potrebbero avere impatti trasversali sulle strategie e sul business di Intesa Sanpaolo nel medio e lungo periodo;
- impatti positivi che potrebbero generare valore condiviso nel lungo periodo per il Gruppo, l'ambiente e la società in generale.

# IMPATTI, RISCHI E OPPORTUNITÀ

- IMPATTO NEL LUNGO PERIODO
- RISCHI E OPPORTUNITÀ
- MACROTEMI "MATERIAL"



\* Rischi ESG (Environmental Social Governance): si intendono i rischi ambientali, sociali e di governance.

\*\* Investitori SRI (Socially Responsible Investment): si intendono gli investitori che valutano i fattori ESG.



## Tutela della solidità e redditività

### PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo si propone di cogliere le opportunità offerte dal miglioramento dello scenario economico per rafforzare il ruolo centrale della sostenibilità e della responsabilità sociale e ambientale nel quadro della propria strategia complessiva. Grande attenzione viene prestata – oltre agli obiettivi reddituali – alle azioni volte al rafforzamento della solidità patrimoniale e al miglioramento del profilo di rischio e liquidità. La patrimonializzazione si mantiene elevata, mentre il profilo di rischio risulta in ulteriore miglioramento. Essere una Banca solida, con una redditività in crescita, consente a Intesa Sanpaolo di contribuire favorevolmente agli interessi degli azionisti e di tutti gli stakeholder. Con il Piano d'Impresa 2014-2017 Intesa Sanpaolo sta realizzando importanti risultati che dimostrano la capacità di tenere fede agli impegni presi con i mercati, di mantenere l'impegno di tutela dell'occupazione nei confronti dei collaboratori e di essere a fianco dei clienti, anche quelli in potenziale difficoltà, attivando processi e strutture interne per evitare il deterioramento dei fondamentali creditizi.

### COME VIENE GESTITO

Tutte le strutture aziendali sono impegnate nell'attuazione di politiche di tutela della solidità e della redditività d'impresa.

Nell'ambito dell'esercizio delle funzioni di supervisione strategica, il Consiglio di Amministrazione, tra l'altro, definisce e approva il modello di business, gli indirizzi strategici e la propensione al rischio, i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo e loro eventuali modifiche.

Le politiche aziendali tengono in considerazione l'analisi e il dibattito economico sui principali problemi strutturali del Paese e sui temi di economia internazionale rilevanti per il Gruppo. L'obiettivo è quello di continuare a essere Banca di riferimento per l'economia reale del Paese, con reciproci vantaggi nel lungo periodo.

### STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

La tutela della solidità e della redditività del Gruppo è assicurata da un modello di corporate governance che opera tramite un Consiglio di Amministrazione che ha funzioni di indirizzo e supervisione strategica; le funzioni di gestione sono prevalentemente concentrate sul Consigliere Delegato e CEO mentre le funzioni di controllo sono esercitate dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, nominato dall'Assemblea degli Azionisti tra i componenti del Consiglio e composto integralmente da Consiglieri indipendenti.

## ARGOMENTI CORRELATI

Performance economico finanziaria	pag. 51
Gestione dei rischi d'impresa	pag. 53
Sostegno al tessuto imprenditoriale	pag. 60
Inclusione finanziaria ed empowerment economico	pag. 68
Relazione con la comunità	pag. 98
Tutela dell'occupazione	pag. 103

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

I risultati consolidati a fine 2016 registrano un significativo aumento della redditività rispetto al 2015, con un utile netto salito a 3,1 miliardi di euro, pur con rettifiche su crediti particolarmente conservative che si sono tradotte in un aumento della copertura dei crediti deteriorati, e una conseguente proposta di dividendi cash da destinare agli azionisti per 3 miliardi di euro, confermando una patrimonializzazione molto solida con coefficienti su livelli largamente superiori ai requisiti normativi. Intesa Sanpaolo ha continuato ad essere un acceleratore della crescita dell'economia reale con 56 miliardi di euro di nuovo credito a medio lungo termine erogato a famiglie ed imprese nel 2016. In Italia circa 24.000 aziende sono state riportate in bonis nel 2016 (oltre 52.000 dal 2014).

Grazie alla solidità e redditività del Gruppo sono stati erogati oltre 46,4 milioni di euro (43,7 milioni in Italia) quali contributi monetari a favore della comunità.

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatori	Risultati 2016	Obiettivi al 2017
Crescita dei Ricavi	2%*	4%**
Incidenza Commissioni nette/Tot. Ricavi	43%***	43%
Cost/Income	51,2%***	46,1%
Costo del credito	1,02%	0,80%
CET1 - Fully Loaded	12,9%	12,2%
LCR e NSFR	> 100%	> 100%
Financial Leverage****	19,3%	17%
Erogazioni monetarie alla comunità***** [mln]	46,4	Sostegno e collaborazione con i territori e le comunità in cui la Banca opera per lo sviluppo di progetti sociali e culturali

\* Calcolato come tasso annuo di crescita composto (CAGR) del periodo 2013-2016. Secondo la nuova formulazione del prospetto di conto economico riclassificato, introdotta a decorrere dal quarto trimestre 2016.

\*\* Calcolato come tasso annuo di crescita composto (CAGR) del periodo 2013-2017.

\*\*\* Secondo la nuova formulazione del prospetto di conto economico riclassificato, introdotta a decorrere dal quarto trimestre 2016.

\*\*\*\* Totale Attivo Tangibile/Totale Patrimonio Netto Tangibile, incluso Utile Netto, al netto dei dividendi pagati o da pagare ed escluso Avviamento e altre poste immateriali.

\*\*\*\*\* Misurazione secondo il modello del London Benchmarking Group: include le sole erogazioni monetarie.

# Gestione dei rischi d'impresa

## PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo attribuisce una forte rilevanza alla gestione e al controllo dei rischi, quali condizioni per garantire un'affidabile e sostenibile generazione di valore nel tempo in un contesto di rischio controllato. Intesa Sanpaolo ha un profilo di rischio contenuto, dove adeguatezza patrimoniale, stabilità degli utili, solida posizione di liquidità e forte reputazione rappresentano i cardini per preservare la propria redditività corrente e prospettica.

La strategia di risk management punta a una visione completa e coerente dei rischi, rafforzando una trasparente e accurata rappresentazione della rischiosità dei portafogli del Gruppo. Tale presidio include anche la valutazione di variabili sociali e ambientali nelle attività di finanziamento, in particolare per quanto riguarda i progetti infrastrutturali ai quali vengono applicati criteri di valutazione previsti dagli Equator Principles.

Il presidio dei rischi include un sistema di gestione ambientale ed un sistema di gestione della salute e sicurezza del personale, così come l'impegno per la tutela e la salvaguardia delle persone e dei clienti che vede un'attenzione specifica per la prevenzione del rischio rapina nelle filiali, dei rischi legati all'utilizzo dei canali telematici con un'attività di prevenzione delle frodi.

## COME VIENE GESTITO

Il Gruppo ha attivato processi e responsabilità specifiche per comprendere e gestire i rischi in modo da assicurare solidità e continuità aziendale nel lungo periodo. A tale fine si è dotato di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che consente di rilevare, misurare e verificare i rischi tipici dell'attività svolta. Tali principi generali sono articolati in politiche, limiti e criteri applicati alle diverse categorie di rischio e aree d'affari in un quadro strutturato di procedure di governo e di controllo.

## STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Le politiche relative all'assunzione dei rischi sono definite dal Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione e dal Comitato per il Controllo sulla Gestione. Il Consiglio di Amministrazione svolge la propria attività anche attraverso specifici comitati costituiti al proprio interno, tra i quali il Comitato Rischi. Gli Organi statutari beneficiano dell'azione di comitati manageriali, tra i quali il Comitato Governo dei Rischi di Gruppo, nonché del supporto del Chief Risk Officer a diretto riporto del Chief Executive Officer.

Il Servizio Attività Creditizie partecipa ai processi di valutazione dei rischi sociali e ambientali dei finanziamenti che rientrano nell'ambito di applicazione degli Equator Principles.

A Intesa Sanpaolo Group Service sono affidate le funzioni di sicurezza informatica, continuità operativa e di tutela della Sicurezza Fisica. Alla Direzione Centrale Tutela Aziendale compete il presidio della Salute e Sicurezza sul lavoro e della compliance ambientale (oltre a quello della privacy).

## ARGOMENTI CORRELATI

Attestazione della governance di responsabilità sociale	pag. 53
Valutazione e gestione dei rischi di reputazione	pag. 55
Valore del brand	pag. 55
Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti	pag. 56
Gestione dei rischi per la salute e sicurezza	pag. 57
Prevenzione del rischio informatico	pag. 59
Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 120

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

È stato mantenuto il consueto stretto presidio sulle strategie di assunzione dei rischi riassunte nel Risk Appetite Framework del Gruppo e in modo specifico sul rischio di credito. Sono stati ulteriormente implementati i processi di controllo e di gestione per consentire una corretta valutazione ex ante delle operazioni che presentano effetti potenzialmente rilevanti sotto il profilo del rischio e sulla stabilità del Gruppo.

Nell'ottica di un cambiamento dello scenario economico la Banca ha lavorato allo sviluppo del modello di rating corporate di nuova generazione, dedicato alle imprese italiane, per la valorizzazione delle variabili settoriali e competitive. Nei finanziamenti che prevedono lo sviluppo di progetti, continua l'applicazione della classificazione di rischio prevista dagli Equator Principles, linee guida internazionali che si basano sugli standard della Banca Mondiale. Nell'ambito della gestione dei settori controversi sono state aggiornate le "Regole in materia di operatività nel settore armamenti". In tema di rischi reputazionali, si è lavorato alla predisposizione del framework complessivo del Gruppo con il coinvolgimento delle altre Funzioni aziendali e all'individuazione dello strumento di monitoraggio della web-reputation di Gruppo. In merito alla valutazione complessiva relativa a situazioni di Stress da Lavoro Correlato nel Gruppo Intesa Sanpaolo ed al fine di individuare eventuali interventi di mitigazione, si è tenuto conto anche dei risultati della relazione epidemiologica dell'ultimo triennio che ha considerato lo stato di salute di oltre tredicimila dipendenti (solo nel 2016 i medici competenti hanno effettuato oltre 6.000 visite di sorveglianza sanitaria che nel 97,7% dei casi si sono chiuse con un giudizio di idoneità alla mansione e nel 2,2% con idoneità in attesa di definizione). Prosegue l'attenzione al contrasto del crimine informatico con l'attivazione di un sistema anti-frode che ha consentito il blocco di transazioni per quasi 10 milioni di euro per i clienti privati e per circa 21 milioni di euro per i clienti imprese. L'attività di protezione delle persone e delle filiali dal rischio rapina è stata rivolta al potenziamento e all'innovazione delle misure tecnologiche di sicurezza. A partire dal 2016, il programma di "sostegno post-rapina" prevede l'intervento medico per tutte le rapine indipendentemente dalla gravità dell'evento, per i casi di aggressioni subite dalle persone in servizio nonché in occasione di calamità naturali.

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

### Indicatori

### Risultati 2016

Definizione di un presidio sistematico per la gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo (OMR)	Esaminate circa 460 operazioni con rilascio dei relativi pareri preventivi, che hanno interessato prevalentemente i rischi "Concentrazione TOP20", "Settore immobiliare" e "Settore pubblico - Enti Locali"
Declinazione dei limiti di RAF di Gruppo sulle Divisioni e Controllate che presentano un'elevata contribuzione ai rischi e/o specificità locali	Definiti limiti di RAF dedicati per tutte le Divisioni del Gruppo, per le controllate con modello di business specialistico (Banca IMI, Fideuram-ISP, Eurizon) o soggette a normative settoriali (Intesa Sanpaolo Vita, Fideuram Vita) e per le Banche estere
Definizione di un presidio sistematico per la gestione e mitigazione dei rischi di reputazione	Proseguite le attività di definizione del framework complessivo di riferimento
Progetti sottoposti a screening degli Equator Principles e percentuale sul totale dei finanziamenti in project finance	14 Progetti per un valore di 2,04 miliardi di euro 10% del totale finanziamenti in project finance*
Presidio sulla salute e sicurezza delle persone: Infortuni	Infortuni all'interno degli ambienti di lavoro: 269 (211 nel 2015) Infortuni all'esterno degli ambienti di lavoro: 598 (698 nel 2015) Percentuale infortuni sul numero di persone: 0,98% (1,04 % nel 2015)
Formazione del personale su tematiche di prevenzione e gestione del rischio rapina / Numero di rapine	In Italia si sono svolte quasi 18.000 ore di formazione per circa 3.000 persone. Dal 2014, in Italia le rapine sono diminuite del 65% e nel 2016 sono state 21

\* La percentuale si riferisce alle sole operazioni in project finance, esclusi i finanziamenti corporate relativi a progetti.

## Integrità e rigore nella condotta aziendale

### PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo 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. Si ritiene che il rispetto delle regole favorisca la creazione e il mantenimento di un contesto economico competitivo, in cui può essere valorizzato il merito e creato valore condiviso, contribuendo allo sviluppo del territorio e della comunità. Intesa Sanpaolo vuole essere un interlocutore attendibile e qualificato per i regolatori, rapportandosi con loro in modo trasparente e contribuendo allo sviluppo del contesto normativo attraverso l'identificazione di obiettivi comuni sia alla Banca sia agli stakeholder. Il Gruppo aderisce attivamente ai principi del Global Compact delle Nazioni Unite che prevedono lo sviluppo di attività per la lotta alla corruzione, la tutela dei diritti umani e il rispetto dell'ambiente.

Il Gruppo pone inoltre particolare attenzione all'evoluzione della normativa fiscale internazionale guidata dall'OCSE e volta a contrastare i fenomeni di erosione fiscale e slittamento dei profitti da Paesi ad alta fiscalità a quelli a bassa fiscalità, con l'impegno costante di rispettarne i principi.

### COME VIENE GESTITO

Intesa Sanpaolo persegue il rispetto delle regole attraverso l'operare sinergico di tutte le componenti aziendali – Organi Sociali, Funzioni aziendali di controllo e Funzioni operative e di business – sulla base di principi e standard di condotta contenuti nei documenti di governance e incorporati nelle procedure operative della Banca che tutti i dipendenti sono tenuti a rispettare. Specifiche disposizioni sono emanate per gli ambiti più sensibili (Antiriciclaggio, Anticorruzione, Fiscale, Antitrust, Privacy, Correttezza nei confronti della clientela, ecc.).

La normativa interna e le procedure operative sono oggetto di iniziative formative per assicurare che siano interiorizzate e applicate dal personale della Banca, sono sottoposte a revisione periodica per mantenerle aggiornate rispetto all'attività aziendale e all'evoluzione della normativa e sono oggetto di regolare verifica da parte delle Funzioni di controllo per assicurarne l'effettivo rispetto.

### STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Gli Organi Sociali della Capogruppo sono responsabili, ciascuno secondo le proprie competenze e prerogative, di assicurare l'adeguato presidio del rischio di non conformità ai quali il Gruppo è o potrebbe essere esposto.

Il Chief Compliance Officer, in posizione di autonomia dalle strutture operative e di separatezza dalla revisione interna, assicura il presidio del rischio di non conformità alle norme a livello di Gruppo. In particolare, la normativa in materia di antiriciclaggio, embarghi, armamenti, antiterrorismo e anticorruzione è presidiata dalla Direzione Antiriciclaggio, mentre per specifici ambiti normativi, il Chief Compliance Officer si avvale di altre strutture aziendali dotate di specifiche competenze quali il Servizio Antitrust Affairs and Strategic Support (per la normativa sulla concorrenza), la Direzione Tutela Aziendale (per gli ambiti privacy, tutela ambientale e sicurezza sul lavoro), il Servizio Fiscale e il Servizio Politiche del Lavoro. La Funzione di Internal Auditing effettua per tutti gli ambiti controlli sulla regolarità dell'operato e sull'adeguatezza ed efficacia dei presidi, proponendo eventuali azioni correttive.

## ARGOMENTI CORRELATI

Tutela dei clienti e vendita responsabile	pag. 67
Prevenzione della corruzione	pag. 82
Prevenzione del riciclaggio	pag. 82
Rispetto delle normative fiscali	pag. 83
Tutela della privacy	pag. 83
Tutela della libera concorrenza	pag. 83
Contenzioso	pag. 84

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

Intesa Sanpaolo si è dotata, nel tempo, di presidi organizzativi e procedurali per la prevenzione del rischio di riciclaggio e, in corso d'anno, è stato avviato un progetto per il rafforzamento della gestione del rischio di corruzione che ha portato a marzo 2017 all'approvazione di Linee Guida in materia di Anticorruzione e all'identificazione di un Responsabile Anticorruzione di Gruppo.

Relativamente alle iniziative a tutela della clientela, sono state adottate le "Linee guida di Gruppo per la gestione dei reclami, dei disconoscimenti, degli esposti ad Autorità di vigilanza e dei ricorsi a organismi di risoluzione alternativa delle controversie" per definire a livello di Gruppo il modello e i principi di riferimento per la valutazione e gestione di queste istanze.

Per quanto riguarda il rispetto delle normative fiscali sono state emanate normative interne per assicurare il rispetto alla normativa nello sviluppo di prodotti e servizi, di operazioni strutturate, e dell'insieme delle attività di consulenza. È inoltre proseguito l'impegno per il contrasto all'operatività in Paesi poco trasparenti e/o strutture societarie particolarmente complesse e carenti in termini di trasparenza negli assetti proprietari. In tale ottica è stata costituita una funzione fiscale preposta al controllo dei processi di tax compliance che, insieme agli altri Uffici del Servizio fiscale, sta formalizzando appositi documenti relativi alla strategia fiscale del Gruppo e le modalità per aderire al regime del c.d. "adempimento collaborativo" con l'Amministrazione finanziaria, volto a favorire forme di interlocuzione basate sulla collaborazione, trasparenza e fiducia reciproca.

Da inizio 2016 è operativo un sistema interno di segnalazione da parte del personale di atti o fatti che possono costituire violazioni delle norme disciplinanti l'attività bancaria (c.d. whistleblowing).

In tema di tutela della libera concorrenza, il presidio del rischio di conformità alle norme a tutela della concorrenza è stato ulteriormente ampliato e rafforzato, estendendosi alla normativa europea sugli aiuti di Stato e alle norme italiane a sostegno della competitività del Sistema Italia.

Anche per quanto riguarda la tutela della privacy, Intesa Sanpaolo ha continuato ad operare affinché la raccolta e il trattamento dei dati personali avvengano nel rispetto delle disposizioni di legge e del Codice Etico. Tutto il personale del Gruppo è coinvolto con continuità in attività formative e di aggiornamento sul tema, sia attraverso iniziative a carattere obbligatorio e non, da fruire online e con incontri in aula, sia con attività focalizzate su competenze specifiche.

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatori	Risultati 2016
Formazione specialistica per prevenire la corruzione e il riciclaggio	37.269 collaboratori formati (42% del totale) 164.326 ore di formazione erogate (4,2% sul totale)
Segnalazioni di whistleblowing	22 segnalazioni tutte istruite, di cui 3 sono risultate non pertinenti; per 19 sono stati avviati specifici accertamenti



## Sviluppo e gestione delle persone

### PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Piano di impresa 2014-2017 ha individuato nella valorizzazione e nella motivazione delle persone le leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Attraverso una nuova e più salda coerenza interna, ai capi è richiesta la capacità di creare un ambiente motivante, fondato sulla fiducia e capace di coinvolgere le persone valorizzando le diversità. La formazione riveste un ruolo cruciale per accompagnare lo sviluppo, la riorganizzazione aziendale e il miglior servizio al cliente includendo le competenze necessarie per la valutazione degli impatti sociali e ambientali dell'operatività. Intesa Sanpaolo valorizza l'ascolto e il dialogo con le persone e ispira le relazioni industriali a principi di correttezza e rispetto dei ruoli con l'obiettivo di ricercare soluzioni congiunte finalizzate alla crescita, alla competitività e alla sostenibilità. Rilevante, tra gli obiettivi del Piano d'Impresa, è il riassorbimento della capacità produttiva in eccesso pari a circa 4.500 persone per il raggiungimento dei piani strategici, senza far ricorso a tagli occupazionali. Tale obiettivo ha trovato ulteriore conferma nelle intese che hanno portato alla sottoscrizione a febbraio 2017 del Protocollo per lo sviluppo sostenibile del Gruppo con il quale sono anche definiti nuovi strumenti e soluzioni per un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata, elementi coniugati con un approccio socialmente responsabile per la realizzazione delle strategie di impresa e la valorizzazione delle persone.

### COME VIENE GESTITO

Attraverso un sistema integrato di norme interne, una comunicazione diffusa e multicanale e una formazione efficace su tutte le dimensioni della conoscenza e della consapevolezza, le persone vengono accompagnate nel loro percorso professionale corrente e prospettico. Le Organizzazioni sindacali vengono coinvolte e informate sui progetti aziendali rilevanti con tempestività e diffusività di informazione, con un'impostazione che procede oltre al mero adempimento normativo ed è volta a sviluppare una visione di insieme e una consapevolezza condivisa per l'individuazione di soluzioni convergenti. Questo dialogo continuo ha portato alla costituzione di uno specifico organismo misto azienda-sindacato, il "Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile", con l'obiettivo di elaborare soluzioni congiunte che consentano di migliorare il benessere dei lavoratori e la produttività aziendale.

### STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il Chief Operating Officer è responsabile della definizione degli indirizzi e delle politiche in materia di Risorse Umane del Gruppo. La struttura a cui è affidata la competenza specifica è la Direzione Centrale Risorse Umane che si sostanzia nelle componenti "Gestione e Selezione del Personale", "Sistemi di Performance, Remunerazione e Costo del Lavoro", "Politiche del Lavoro", "Mobilità Infragruppo" e "Gestione Dirigenti e Talent Management" a cui riportano funzionalmente "Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi" e "Amministrazione del Personale".

### ARGOMENTI CORRELATI

Qualità della vita in azienda	pag. 91
Tutela dell'occupazione	pag. 103
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 104
Equità e retribuzione variabile	pag. 106
Il valore delle diversità	pag. 106
Formazione	pag. 107

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

Sono stati realizzati programmi di sviluppo e riorganizzazione per tutelare l'occupazione e rafforzare la competitività sui mercati anche attraverso l'innovazione nei servizi e nei prodotti.

Si è lavorato all'estensione del perimetro di applicazione della piattaforma On Air dedicata ad azioni mirate a supporto dello sviluppo, della motivazione alla crescita e al consolidamento professionale.

In relazione alla valutazione delle prestazioni, Intesa Sanpaolo ha utilizzato il nuovo sistema Performer 2.0 che si basa su indicatori qualitativi di prestazione più concreti e vicini al linguaggio delle persone. Il riconoscimento del merito si è avvalso del Premio Variabile di Risultato che vuole premiare la professionalità e l'impegno profuso da ogni persona del Gruppo per la realizzazione del Piano d'Impresa secondo principi di trasparenza e di inclusione. L'approccio alla valorizzazione delle diversità da parte di Intesa Sanpaolo continua ad essere centrato sull'inclusione e sulla non discriminazione con un'attenzione specifica nelle politiche di gestione delle persone e nello sviluppo di programmi di conciliazione vita-lavoro.

La valorizzazione dei talenti e della leadership, il rafforzamento della motivazione e dello spirito di appartenenza hanno ispirato l'attività propedeutica alla progettazione di "ISP International Talent Program" che sarà sviluppata nel corso del 2017. La Formazione è stata centrale per il trasferimento di competenze e per la creazione di cultura attraverso la formazione continua (prima, durante e dopo l'aula). Sono state erogate complessivamente più di 3,9 milioni di ore di formazione (44 ore di formazione per persona).

Sono state realizzate importanti iniziative anche per il welfare aziendale: il "Lavoro Flessibile" è proseguito coinvolgendo un numero crescente di strutture e persone in tutto il Gruppo; la "Banca del Tempo"; interventi a tutela della maternità e della paternità; misure per favorire l'avvicinamento alla residenza o al domicilio delle persone che lavorano in località distanti e con particolari esigenze di carattere personale.

È stato inoltre costituito un unico Fondo Pensione a contribuzione definita di Gruppo, accorpando la quasi totalità dei Fondi di riferimento di pari natura e il Fondo Sanitario ha erogato più di 140 milioni euro in prestazioni sanitarie e rimborsi alle 200 mila persone iscritte.

L'attenzione alle persone ha favorito la costruzione di un clima lavorativo inclusivo e coeso. L'analisi di clima effettuata nell'anno ha coinvolto tutto il personale del Gruppo registrando in Italia, per le aree professionali e per i quadri direttivi, un incremento del tasso di partecipazione rispetto alla precedente edizione del 2014, dal 51,3% al 55,2% e un miglioramento degli indici di soddisfazione (in Italia si attesta al 78% rispetto al 67% del 2014; sul perimetro estero emerge una sostanziale stabilità: 77% nel 2016 e 78% nel 2014).

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatori	Risultati 2016	Obiettivi al 2017 valore cumulato 2014-2017
Spese del personale	5,3 mld nel 2016 15,7 mld il valore cumulato 2014-2016	~21 mld
Persone riassorbite nel piano di riconversione professionale	270 nel 2016 4.500 il dato cumulato 2014-2016	4.500
Giornate di Formazione e addestramento (aula, affiancamento, Formazione a distanza e Web TV)*	1,3 mln nel 2016 3,8 mln il dato cumulato 2014-2016	5 mln
Sviluppo: Assessment manageriali	In Italia 661 Per le Banche estere 286 Dal 2014 al 2016 in Italia 2.882	Percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lavoro Flessibile n. aderenti</li> <li>▪ Iscritti ad ALI</li> <li>▪ Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lavoro Flessibile: oltre 5.700 aderenti in 13 società del Gruppo</li> <li>▪ Iscritti ad ALI: ca. 125.000</li> <li>▪ Fondo Sanitario: oltre 200 mila persone con più di 140 mln di erogazioni</li> </ul>	Promuovere il work-life balance per una maggiore coesione tra le persone, lo sviluppo di innovazione e l'eccellenza del servizio

\* Giornate effettive di formazione erogate. Comprende anche la fruizione dei corsi da parte del personale cessato al 31/12 dell'anno di riferimento.

# Offerta di un servizio di valore alla clientela

## PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Per contribuire al benessere e al progresso delle comunità in cui opera Intesa Sanpaolo punta all'offerta di un servizio eccellente e affidabile, garantendo un supporto differenziato alle diverse tipologie di clientela e valorizzando la relazione con i clienti, attraverso un ascolto approfondito e sistematico, indagini di customer satisfaction e una efficace gestione dei reclami. Tale approccio risponde alle necessità di fiducia e vicinanza espresse dai clienti e permette di realizzare una strategia complessiva di crescita.

I modelli di servizio adottati focalizzano l'offerta sui bisogni dei clienti e l'approccio commerciale è orientato alla consulenza favorendo la consapevolezza d'acquisto. Particolare attenzione viene data alle persone con disabilità per favorire il pieno accesso ai servizi.

Il Gruppo opera in ottica multicanale per rendere i servizi bancari sempre più accessibili, in modo semplice, efficiente, flessibile e a costi più contenuti, garantendo molteplici punti di contatto virtuali e maggiore raggiungibilità dei servizi. Intesa Sanpaolo promuove l'innovazione, la ricerca e analizza le soluzioni innovative presenti sul mercato nazionale e internazionale per identificare opportunità di sviluppo, anche attraverso la collaborazione con università e centri di ricerca.

## COME VIENE GESTITO

I temi della relazione con la clientela, della customer satisfaction, dei reclami, della multicanalità e dell'innovazione sono presidiati sia mediante regole interne e guide operative, che rispondono anche alla normativa vigente, sia da processi dedicati e specifici modelli di servizio. I risultati sono monitorati e valutati in processi di miglioramento nel tempo.

## STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Le Funzioni di marketing nelle Business Unit definiscono il modello commerciale di relazione con il cliente e le modalità di analisi della soddisfazione, di gestione dei reclami e di sviluppo di nuove iniziative. I Servizi delle Direzioni Centrali supportano l'attività delle Business Unit per gli ambiti di rispettiva competenza.

In particolare, il Tavolo Risparmio della Divisione Banca dei Territori, presieduto dal Responsabile della Divisione, è l'organo tecnico, con ruolo informativo e deliberativo, per le tematiche della gestione del risparmio della clientela privata e delle imprese.

Il tema dell'innovazione è governato dalla struttura del Chief Innovation Officer, che ne definisce le strategie, gli indirizzi e identifica le opportunità di sviluppo per il Gruppo e per la clientela operando in sinergia con le Business Unit.

## ARGOMENTI CORRELATI

Vicinanza al cliente attraverso tutti i canali di relazione	pag. 84
Accessibilità	pag. 86
La Customer experience	pag. 86
Innovazione per la crescita	pag. 111
Smart Biz	pag. 112
Smart Bank	pag. 113
Smart People	pag. 117

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

Il Piano d'Impresa pone il cliente al centro del nuovo modello di servizio. Con l'estensione del modello di filiale che offre spazi aperti e flessibili, è stata integrata l'attività di consulenza con i canali digitali per far sentire le persone "a casa". Il programma "Insieme per la Crescita" con interventi sulle competenze relazionali e comportamentali ha puntato a migliorare la soddisfazione dei clienti e delle persone, tramite la leva della qualità del servizio e del clima di filiale. Il cambiamento così generato è stato misurato dalla soddisfazione del cliente e 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). Lo sviluppo del progetto di dematerializzazione dei contratti, che ha raggiunto l'obiettivo di utilizzo esclusivo della firma grafometrica o digitale, contribuisce alla soddisfazione dei clienti con una riduzione dei tempi di attesa e un'archiviazione razionale della documentazione, oltre a generare un risparmio di costi e impronta ambientale. Migliori condizioni di accesso dei servizi sono stati conseguiti con la Filiale Online e con lo sviluppo della multicanalità integrata (6,4 milioni di clienti, in aumento di circa 1,6 milioni da inizio 2014). Anche le Banche estere (in primis, Alexbank, CIB Bank e Privredna Banka Zagreb) hanno sviluppato una piattaforma evoluta di accesso ai servizi tramite canali digitali e fisici (Digital).

Le rilevazioni di customer experience sono state innovate estendendo a nuovi indicatori il "Sistema di Eccellenza SElok", che misura la qualità del servizio erogato dalle filiali per facilitare l'individuazione degli ambiti di miglioramento. Per sostenere la competitività, le competenze e l'innovazione delle imprese, il Gruppo ha offerto iniziative formative per le PMI (ampliamento del programma "Skills4Business" con l'introduzione di "Digital4Export" orientato alla digitalizzazione e dell'internazionalizzazione) e ha implementato l'offerta tecnologica (servizi di advisory per settori/tecnologie di eccellenza, supporto a nuovi progetti dell'economia locale, sostegno a start-up con elevato potenziale di crescita, piattaforme digitali per il contatto fra i "creatori di innovazione" e i potenziali utilizzatori).

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatori	Risultati 2016	Obiettivi al 2017
Insieme per la crescita	Circa 4.000 filiali coinvolte Barometro di filiale: voto sintetico di barometro 7,7 Oltre 220.000 questionari	Soddisfazione dei clienti e dei dipendenti e miglioramento della performance
Rilevazioni sistematiche del Net Promoter Score mediante indagini web e telefoniche	Circa 400.000 giudizi espressi dai clienti Retail e Personal e 50.000 giudizi espressi dai clienti Imprese NPS Retail: 8 NPS Imprese: 18 Rilevazioni avviate nel 2016	Sviluppare la Customer Experience Leadership mediante: - l'integrazione degli spunti raccolti nelle rilevazioni di NPS nei processi operativi e commerciali della Banca; - le iniziative di consolidamento della relazione destinate ai clienti che lo richiedono
Rilevazioni sistematiche di Customer Experience	Rilevazione via e-mail e sms su vendita prodotti, servizi di consulenza, operatività di Cassa a Privati e Aziende Retail. Circa 2 mln di clienti a target e circa 250.000 i giudizi espressi Indice netto di soddisfazione: 45 (41 nel 2015)	Rilevare la soddisfazione percepita dalla clientela su tutti i punti di contatto cliente-banca e su tutti i canali (filiale, online, telefono e chat) e migliorarne la customer experience
Mantenimento dei tempi medi di risposta ai reclami e ricorsi della clientela (Capogruppo) rispetto alla normativa di riferimento (N/R)	Attività di investimento Reclami: 41 gg. (vs N/R 90 gg; 46 gg. nel 2015) Ricorsi: 39 gg. Servizi bancari e finanziari Reclami: 19 gg (vs N/R 30 gg; 19 gg. nel 2015) Ricorsi: 18 gg.	Mantenere elevati indici di performance nell'ascolto del cliente
Dematerializzazione dei contratti	Raggiunto l'obiettivo di eliminazione della firma su carta in tutte le filiali Retail e Personal. Circa 8,3 mln di operazioni dematerializzate nel 2016	Ridurre i tempi di attesa, semplificare i processi e migliorare la qualità del servizio
Sviluppo multicanalità integrata*	6,4 mln clienti multicanale (+1,6 mln da inizio 2014)	7,9 mln clienti multicanale

\* Riferito al perimetro Italia, persone fisiche e giuridiche (non include Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking).

# Accesso al credito e gestione dei risparmi

## PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo garantisce un'offerta di prodotti e servizi che favoriscono l'inclusione finanziaria e l'accesso al credito. La corretta allocazione delle risorse e la capacità di individuare attori sul territorio con i quali sviluppare accordi e sinergie ha lo scopo di facilitare l'inclusione anche di soggetti vulnerabili, privilegiando le controparti che presentano requisiti soddisfacenti in termini di capacità di rimborso.

Anche l'attività di gestione del risparmio è aperta all'innovazione nello sviluppo del servizio al cliente in un'ottica sia di offerta di investimenti che di forme di tutela e di previdenza, sempre più determinanti nella costruzione del benessere delle famiglie nel lungo periodo. Nel portafoglio di soluzioni, Intesa Sanpaolo rende disponibili fondi che applicano criteri di selezione coerenti con i Principles for Responsible Investment, anche con l'obiettivo di attivare dinamiche di sostenibilità nelle aziende e nelle scelte dei clienti.

## COME VIENE GESTITO

Intesa Sanpaolo sviluppa con continuità l'intervento per l'affinamento continuo dei processi, delle regole e degli strumenti di gestione del credito con meccanismi di attribuzione dei rating integrati con aspetti qualitativi e prospettici e un approccio proattivo per la prevenzione del deterioramento delle esposizioni.

Sono previste forme di coordinamento – dall'impianto delle Facoltà, le Regole di Concessione e Gestione sino a Guide Operative di dettaglio – con le quali Intesa Sanpaolo esercita il ruolo di indirizzo, governo e supporto del Gruppo. Per la clientela del Terzo settore è stato sviluppato un modello di rating che meglio si adatta alle caratteristiche di questa tipologia di clientela.

L'offerta di fondi etici di investimento prevede chiari ed articolati criteri positivi e negativi di selezione dei titoli da inserire in portafoglio e la supervisione di un Comitato di Sostenibilità (esterno e indipendente).

## STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il presidio nella gestione e nel controllo del rischio, in capo agli Organi societari, è affidato all'azione coordinata del Chief Risk Officer in materia di risk management e del Chief Lending Officer in materia di assunzione e gestione dei rischi di credito del Gruppo, a diretto riporto del Chief Executive Officer.

Tali aree di responsabilità centrale supportano le strutture di Business e le altre funzioni coinvolte nel processo creditizio con lo scopo di rendere efficiente ed efficace l'attività di concessione, gestione e controllo del credito.

Nell'attività di gestione del risparmio sono definite "Linee Guida di Product Governance di Gruppo in materia di prodotti finanziari e bancari destinati alla clientela al dettaglio", che aggiornano l'impianto normativo e organizzativo per consentire un approccio trasversale e univoco nelle regole e nei comportamenti di proposta alla clientela.

## ARGOMENTI CORRELATI

Sostegno al tessuto imprenditoriale	pag. 60
Offerta di investimenti secondo criteri di sostenibilità	pag. 65
Tutela dei clienti e vendita responsabile	pag. 67
Inclusione finanziaria ed empowerment economico	pag. 68
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 122

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

Obiettivo centrale del Piano d'Impresa è lo sviluppo dell'economia reale e delle comunità in cui il Gruppo opera. Le azioni volte a promuovere l'accesso al credito sono continuate con iniziative di microcredito e di contrasto all'usura per un importo complessivo pari a circa 76 milioni di euro. Diverse sono state anche le soluzioni dedicate ai giovani e alle famiglie: "Mutuo Giovani" per agevolare l'acquisto della prima casa; finanziamenti e accordi per sostenere gli studenti nel loro percorso di crescita universitaria - "Per Te Prestito con Lode". Per tutelare la stabilità economica e per la protezione delle persone e dei nuclei familiari in situazione di fragilità sono state rese disponibili soluzioni assicurative (polizze "ProteggiMutuo", "Mi curo dei miei", "Tu dopo di Noi", "Offerta Salute"). Per sostenere il tessuto imprenditoriale è stato lanciato il "Finanziamento Microcredito imprenditoriale", prestito rivolto alle piccole imprese che non richiede garanzie reali e si avvale di una sezione speciale del Fondo di garanzia per le PMI del Ministero per lo Sviluppo Economico. Il programma "Sviluppo Filiere" permette di migliorare le condizioni di accesso al credito per investimenti sulle filiere industriali con una nuova valutazione del rischio che tiene anche conto di elementi qualitativi. Le collaborazioni con le associazioni di categoria (Confindustria Piccola Industria, Confindustria, Confcommercio, Confagricoltura e Coldiretti) sono state orientate a favorire investimenti in capitale fisso e immateriale, soprattutto in ricerca, innovazione e formazione.

È stato significativo il sostegno per lo start-up alle imprese italiane (programma Intesa Sanpaolo Start-Up Initiative per la promozione di aziende nascenti ad alto contenuto tecnologico) e per le aziende che investono in innovazione e ricerca (programma "Nova+").

Nell'ottica di accompagnare la crescita delle grandi aziende e dei Gruppi sui mercati internazionali, la Divisione Corporate e Investment Banking ha realizzato un profondo processo di riorganizzazione per integrare l'assistenza del network internazionale (presenza in oltre 40 Paesi) con consulenza e prodotti specializzati e focalizzati (Transaction Banking, con specifico riferimento al supporto nel Cash Management e nel Trade Finance).

L'attività di sostegno al Terzo settore e all'economia sociale è continuata con l'erogazione di nuovo credito a medio e lungo termine a supporto delle imprese sociali per circa 200 milioni di euro. Nel novembre 2016 Banca Prossima ha ottenuto la certificazione Certified Benefit Corporation (B-Corp) che ne testimonia la creazione di benefici generati per la collettività.

Nella gestione del risparmio e dei prodotti di investimento sostenibile Eurizon Capital e Banca Fideuram propongono soluzioni di investimento socialmente responsabile. In particolare Eurizon Capital ha sviluppato un'attività di gestione in linea con i Principles for Responsible Investment e con i Principi italiani di Stewardship per l'esercizio dei diritti amministrativi e di voto nelle società quotate in cui ha investito.

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Risultati 2016	Obiettivi al 2017 valore cumulato 2014-2017
Nuovo credito a medio lungo termine erogato all'economia reale	56 mld nel 2016 137 mld il dato cumulato 2014-2016	Circa 170 mld
Nuovo credito a medio lungo termine a supporto di imprese sociali	0,2 mld nel 2016 0,6 mld il dato cumulato 2014-2016	Circa 1,2 mld
Credito erogato per iniziative ad alto impatto sociale	4,6 mld nel 2016 Più di 11,4 mld il dato cumulato 2014-2016	Sostegno alle fasce sociali vulnerabili
Nova+ finanziamenti all'innovazione delle imprese	46,5 mln nel 2016 Più di 245 mln il dato cumulato 2014-2016	Sostegno alle imprese che innovano



# Climate change

## PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il cambiamento climatico è un fenomeno di portata estremamente rilevante e con conseguenze che non si limitano al solo sistema "ambiente", ma suscettibili di produrre ampie ripercussioni sulle dinamiche sociali e sulle future generazioni. Una realtà di dimensioni mondiali e in rapida evoluzione che coinvolge tutte le componenti dell'ambiente, della società e del sistema economico in tutti i suoi aspetti, con potenziali ricadute significative sui clienti, sulle famiglie, sulla comunità e, di conseguenza, sull'operatività complessiva del Gruppo. Intesa Sanpaolo, consapevole che la lotta al cambiamento climatico richiede una strategia chiara ed efficace, ha adottato una Politica Ambientale ed Energetica che ha come principali direttrici la riduzione dell'impronta ecologica e la tutela dell'ecosistema, il sostegno alla ricerca e all'innovazione per il miglioramento delle prestazioni energetiche, nonché l'analisi dei rischi e delle opportunità derivanti dal cambiamento climatico, al fine di integrarli nelle politiche aziendali. In tale ottica il Gruppo persegue obiettivi di miglioramento qualitativi e quantitativi per contribuire a contrastare gli effetti del Climate change, sia a livello socio-ambientale, sia sul proprio business. In particolare, per gli obiettivi di lungo periodo Intesa Sanpaolo elabora sin dal 2009 un Piano di Azione Pluriennale per la Sostenibilità Ambientale con lo scopo di ridurre i rischi e gli impatti sull'ambiente e contenere nel contempo i consumi energetici e le emissioni climalteranti. Infine, attraverso le attività di green finance e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi, Intesa Sanpaolo sostiene i propri clienti nel ridurre l'impronta ecologica e nel rispondere efficacemente alla pressione delle sfide ambientali.

## COME VIENE GESTITO

Il contrasto al cambiamento climatico è un impegno di sostenibilità ambientale definito dal Codice Etico. Le Regole di politica ambientale ed energetica e le specifiche policy da queste derivate fissano le norme e i comportamenti per l'attenzione ai cambiamenti climatici. L'ambito di applicazione è riferito sia agli impatti diretti sull'ambiente derivanti dall'operatività della Banca, per i quali è stato implementato un Sistema di Gestione Ambientale certificato e sono state istituite le figure dell'Energy Manager e del Mobility Manager, sia agli impatti indiretti dei nostri clienti e fornitori. Il Gruppo Intesa Sanpaolo monitora attentamente anche i rischi legati ai cambiamenti climatici per promuovere comportamenti diretti alla loro riduzione e sviluppare una cultura incentrata sulla prevenzione. Il monitoraggio di tali rischi si basa sui processi previsti dal Codice Etico, dal Sistema di Gestione Ambientale e dal Rapporto di Sostenibilità che consentono di individuare obiettivi e piani d'azione per la loro gestione e mitigazione.

## STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Una struttura apposita – il Servizio CSR – ha il compito di presidiare gli ambiti di responsabilità sociale e ambientale del Gruppo, attraverso la pianificazione, la gestione e il monitoraggio delle politiche e degli strumenti in materia di sostenibilità. Detta funzione riporta, attraverso il Chief Governance Officer, al Consigliere Delegato e CEO e al Consiglio di Amministrazione e opera in collaborazione con un network di Referenti presenti nelle diverse strutture del Gruppo in Italia e all'estero. La Direzione Tutela Aziendale, a diretto riporto del Consigliere Delegato e CEO, ha responsabilità di governare il Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia adottato dal Gruppo, monitorare gli impatti diretti e indiretti e promuovere obiettivi di miglioramento, garantendo in collaborazione con le competenti strutture il mantenimento delle Certificazioni internazionali ISO.

## ARGOMENTI CORRELATI

Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti	pag. 56
Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 120
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 122
Cultura e iniziative green	pag. 124
Aspetti ambientali	pag. 126

## RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2016

Intesa Sanpaolo ha sviluppato l'impegno per la sostenibilità ambientale anche mediante l'offerta di prodotti e servizi verdi. In tale ottica sono proseguite le attività di finanziamento nel settore delle energie rinnovabili, del risparmio energetico e della tutela dell'ambiente con interventi rivolti a clienti privati, imprese e Terzo settore. Nel 2016 sono stati erogati finanziamenti per un totale di oltre 1,7 miliardi di euro.

Per quanto attiene all'attività di consulenza alla clientela, il "Desk Energy" di Mediocredito Italiano ha proseguito nella sua attività specialistica di analisi dei progetti nel settore delle energie rinnovabili, a supporto della rete commerciale del Gruppo. Di particolare rilevanza anche il supporto agli investimenti in ricerca e innovazione tecnologica per il contrasto del Climate change. Il programma Intesa Sanpaolo Start Up Initiative ha continuato a promuovere iniziative imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico, con una particolare attenzione al settore Clean Tech e alla Circular Economy. Per quanto riguarda il processo di erogazione del credito, la considerazione dei rischi ambientali è assicurata sia dal processo di screening degli Equator Principles sia dal processo di valutazione interna del credito (vedi capitolo "Gestione dei rischi d'impresa", pag. 53).

Relativamente alla gestione degli impatti diretti sull'ambiente, sono proseguiti gli interventi di miglioramento dell'efficienza energetica complessiva e di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. In Italia circa il 97% dell'energia elettrica utilizzata proviene da fonti rinnovabili, certificate con Garanzia di Origine e da impianti di autoproduzione da fotovoltaico per oltre 1.000 MWh. Per gli impianti fotovoltaici di Moncalieri, Settimo Torinese e Sarreola di Rubano grazie all'incentivo del conto energia e al mancato acquisto di energia elettrica il risparmio economico è stato pari a circa 298.000 euro.

Continua l'estensione in Italia del Sistema di Gestione Ambiente ed Energia, certificato secondo gli standard internazionali ISO 14001, ISO 50001 e, per la rendicontazione delle emissioni di gas a effetto serra, ISO 14064. Con l'inclusione del Nuovo Centro Direzionale di Torino, il Sistema risulta applicato ad oltre 200 unità operative. Inoltre nel 2016 la Banca ungherese CIB Bank ha ottenuto la certificazione ISO 50001 per tutti i suoi 85 siti. La riduzione dei consumi elettrici e termici del Gruppo, pari al 6,7%, ha portato a un ritorno economico stimato di oltre 800.000 euro e a detrazioni fiscali per circa un milione di euro. Per la mobilità sostenibile, è stato incrementato il numero di convenzioni con società di trasporto pubblico, servizi di car e bike sharing. L'approvvigionamento di carta ecologica si è attestato all'89% del totale acquistato. I programmi di dematerializzazione hanno permesso di evitare l'utilizzo di circa 2.700 tonnellate di carta, con minori emissioni di CO<sub>2</sub> per oltre 4.300 tonnellate e un risparmio economico di circa 3 milioni di euro.

La sensibilizzazione ai temi ambientali è stata sviluppata internamente con iniziative formative (nuovo corso per la gestione dei rifiuti in Filiale all'interno della piattaforma di e-learning "Ambientiamo") ed all'esterno con comunicazioni mirate alla clientela e l'adesione a numerose iniziative nazionali e internazionali.

## INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Risultati 2016	Obiettivi al 2016	Obiettivi al 2017
Consumi elettrici in Italia rispetto al 2012	Riduzione del 19,9%	Riduzione del 17%	Riduzione del 20%
Acquisto di carta ecologica o riciclata in Italia	93%	98%	98%
Emissioni indirette di Gruppo (Scope2 – location based) rispetto al 2012	Riduzione del 13,5%	Riduzione del 13%	Riduzione del 14%
Estensione della rendicontazione delle "altre emissioni indirette" (Scope3)	Ampliato il perimetro di rendicontazione delle operazioni di internet banking alle Banche estere	Progressivo ampliamento del perimetro e miglioramento della rendicontazione	
Certificazioni ambientali	Inserito nel campione il Nuovo Centro Direzionale di Torino (circa 2.000 persone) e ottenuta la certificazione ISO 50001 per CIB Bank (Ungheria)	Estensione del campione di siti certificati UNI EN ISO 14001, UNI CEI EN ISO 50001 e UNI EN ISO 14064	Estensione del sistema a ulteriori 25 unità operative in Sicilia, Toscana, Umbria ed Emilia e adeguamento al nuovo standard ISO 14001:2015

## Adesione a standard internazionali e impegni



### Global Compact [i]

Iniziativa dell'ONU che mira a promuovere la responsabilità sociale delle imprese attraverso l'adesione a dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione.



### Equator Principles [i]

Linee guida per la valutazione e la gestione del rischio sociale e ambientale nei progetti finanziati, basate sui criteri dell'International Finance Corporation, organismo della Banca Mondiale.



### UNEP Finance Initiative [i]

Programma Ambientale delle Nazioni Unite che promuove il dialogo tra le istituzioni finanziarie su performance economica, protezione ambientale e sviluppo sostenibile.



### CDP [i]

Organizzazione non profit indipendente che detiene e gestisce il più vasto database di informazioni sul Climate change del mondo corporate a livello mondiale. L'adesione al CDP impegna a rendere pubbliche le emissioni di gas ad effetto serra e le strategie messe in atto nella gestione delle problematiche del cambiamento climatico. Il Gruppo Intesa Sanpaolo aderisce al CDP come firmatario attraverso Eurizon Capital SGR e il Fondo Pensione del Gruppo Intesa Sanpaolo.



### Global Reporting Initiative [i]

Organizzazione che ha come missione lo sviluppo di linee guida di sostenibilità riconosciute a livello globale tramite un processo multi-stakeholder. Intesa Sanpaolo è accreditata dal 2010 come Organizational Stakeholder del GRI.



### London Benchmarking Group [i]

Standard di rendicontazione – riconosciuto a livello internazionale – degli investimenti nella comunità da parte delle imprese.

Signatory of:



### PRI - Principles for Responsible Investment [i]

Principi sui meccanismi di sostenibilità degli investimenti nati dalla partnership tra lo UNEP-FI e il Global Compact. Il Gruppo Intesa Sanpaolo aderisce ai Principi come firmatario attraverso Eurizon Capital SGR e il Fondo Pensione Gruppo Intesa Sanpaolo.

## Il Global Compact: i 10 principi delle Nazioni Unite

Intesa Sanpaolo partecipa al Programma Avanzato del Global Compact e rendiconta le attività realizzate nel rispetto degli impegni assunti con la comunicazione "Advanced Level" disponibile sul sito Internet del Global Compact.

	I 10 principi	Indicatori di performance
<b>Diritti umani</b> [i]	1. Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	Diritti Umani: G4-HR2 (Investimenti), G4-HR8 (Diritti delle popolazioni indigene), G4-HR9 (Valutazione), G4-HR12 (Meccanismi di gestione delle controversie) Società: G4-SO1, G4-SO2 (Comunità locali)
	2. Assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	Diritti Umani: G4-HR1 (Investimenti)
<b>Tutela del lavoro</b> [i] [i]	3. Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	Profilo dell'organizzazione: G4-11 (Dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro) Diritti Umani: G4-HR4 (Libertà di associazione e contrattazione collettiva) Lavoro: G4-LA4 (Relazioni tra lavoratori e management)
	4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	Diritti Umani: G4-HR6 (Lavoro forzato od obbligatorio)
	5. Assicurare l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	Diritti Umani: G4-HR5 (Lavoro minorile)
	6. Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	Profilo dell'organizzazione: G4-10 (Dipendenti per tipologia) Economico: G4-EC5, G4-EC6 (Presenza di mercato) Pratiche di lavoro e lavoro decente: G4-LA1, G4-LA3 (Occupazione); G4-LA9, G4-LA11 (Formazione e Istruzione); G4-LA12 (Diversità ed eque opportunità); G4-LA13 (Eque remunerazione per uomini e donne) Diritti Umani: G4-HR3 (Non discriminazione)
<b>Ambiente</b> [i]	7. Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	Economico: G4-EC2 (Performance economica) Ambiente: G4-EN1 (Materiali); G4-EN3 (Energia) G4-EN8 (Acqua); G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN21 (Emissioni); G4-EN27 (Prodotti e Servizi) G4-EN31 (Complessivo)
	8. Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	Ambiente: G4-EN1, EN2 (Materiali); G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7 (Energia); G4-EN8 (Acqua); G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN21 (Emissioni); G4-EN23 (Scarichi e rifiuti); G4-EN27 (Prodotti e Servizi); G4-EN29 (Compliance); G4-EN30 (Trasporti); G4-EN31 (Complessivo); G4-EN34 (Meccanismi di gestione delle controversie ambientali)
	9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	Ambiente: G4-EN6, G4-EN7 (Energia); G4-EN19 (Emissioni); G4-EN27 (Prodotti e Servizi); G4-EN31 (Complessivo)
<b>Politiche anticorruzione</b> [i] [i]	10. Promuovere iniziative per prevenire la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	Etica e Integrità: G4-56, G4-57, G4-58 Società: G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5 (Anti-corruzione); G4-SO6 (Politica)

# L'impegno di Intesa Sanpaolo per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite

Intesa Sanpaolo si riconosce nella comunità delle imprese che sostengono gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Consapevole della stretta connessione di alcuni di questi obiettivi con il proprio business, Intesa Sanpaolo ha identificato i progetti e le attività maggiormente significative già in corso di realizzazione, testimoniando il proprio contributo alla generazione di un cambiamento positivo a livello globale.



## BANK THE UNBANKED

Alexbank ha sviluppato negli anni diversi prodotti dedicati a soggetti non bancabili per migliorare le condizioni di vita e di lavoro nelle zone più povere del paese. Questo impegno è stato strutturato all'interno di un progetto dedicato – “Bank the Unbanked” – che prevede lo sviluppo e l'integrazione di tre filoni di intervento per questa tipologia di clientela: microdeposito, che comprende l'offerta di nuovi prodotti di risparmio con tassi vantaggiosi, una carta di debito dedicata e il dimezzamento delle commissioni su tutti i servizi aggiuntivi (oltre 700 i conti aperti per depositi a quasi 177mila euro); espansione del microbusiness, con una rete di specialisti sul territorio a supporto; creazione di una piattaforma di mobile wallet. È proseguita inoltre l'offerta per sostenere piccoli e piccolissimi imprenditori, portata avanti dal 2008 con diverse filiali dedicate, operanti a stretto contatto con questi soggetti per aiutarli a sviluppare il loro business. Nel complesso le attività di microcredito hanno portato nel 2016 alla concessione di circa 38 milioni di euro (nel 2015 erano 45,6 milioni di euro). Vedi pag. 75

**Tema material:** inclusione finanziaria ed empowerment economico

**Tema di business:** accesso ai servizi finanziari



## UTILIZZO DI FONTI RINNOVABILI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, impegnato a ridurre progressivamente la sua dipendenza dalle fonti fossili, nel corso del 2016 ha raggiunto una percentuale di consumo di energia elettrica da fonte rinnovabile di circa l'80%. In particolare, in Italia, la percentuale raggiunta è pari a circa il 97%, con oltre 110.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> annue evitate, grazie sia all'impiego di energia elettrica certificata con Garanzia di Origine da fonti rinnovabili, che all'autoproduzione da impianti fotovoltaici per oltre 1.000 MWh. Si segnala inoltre una limitata autoproduzione da cogenerazione presso il CED di Parma pari a circa il 3% del consumo totale in Italia. Vedi pag. 127

**Tema material:** Climate change

**Tema di business:** energie rinnovabili



## TUTELA DELL'OCCUPAZIONE IN INTESA SANPAOLO

L'occupazione è una delle dimensioni prioritarie su cui si stanno incentrando le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività. Rilevante, tra gli obiettivi del Piano d'Impresa 2014-2017, è il riassorbimento della capacità produttiva in eccesso pari a circa 4.500 persone per il raggiungimento dei piani strategici, senza far ricorso a tagli occupazionali. Il Gruppo nel 2016 ha assunto più di 4.100 persone (1.098 in Italia e 3.023 all'estero). A livello di Gruppo la componente femminile è pari al 54% (53% nel 2015) e l'investimento sul futuro attraverso l'inserimento di giovani risorse è proseguito in coerenza con gli obiettivi aziendali. Vedi pag. 103

**Tema material:** politiche a tutela dell'occupazione

**Tema di business:** occupazione

## OCCUPAZIONE FORMAZIONE E PROMOZIONE DELLA NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

Intesa Sanpaolo è partner strategico di Piccola Industria Confindustria nel progetto “AdottUP” per l'adozione delle start-up. Permette alle migliori idee imprenditoriali di diventare business sostenibili grazie alla formazione da parte di aziende consolidate che ne diventano tutor e le aiutano a svilupparsi. Nell'ambito degli strumenti di finanziamento a supporto delle nuove attività imprenditoriali, nel 2016 ne sono state supportate 235 per 87,6 milioni di euro di cui 46,5 milioni sono andati a 48 start-up per progetti di Ricerca e Sviluppo tramite il finanziamento Nova+. Vedi pag. 63

**Tema material:** sostegno al tessuto imprenditoriale

**Tema di business:** occupazione giovanile



### TECH-MARKETPLACE

Promuove l'interazione tra start-up, PMI e grandi aziende consentendo alle start-up e alle PMI tecnologiche di offrire le proprie innovazioni a imprese più strutturate, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di innovazione tecnologica, con obiettivo di realizzare partnership, accordi commerciali e acquisizioni. Nel 2016 si contano oltre 5.000 imprese lato domanda e oltre 1.200 profili di offerta tecnologica di start-up e PMI tech segmentate in una decina di settori (tra cui energia, software, telecomunicazioni, trasporti, agro-alimentare e moda). Vedi pag. 112

**Tema material:** sostegno al tessuto imprenditoriale

**Tema di business:** ricerca e sviluppo



### LA GESTIONE DELLE EMERGENZE AMBIENTALI

Intesa Sanpaolo integra nella sua strategia azioni di adattamento ai cambiamenti climatici già intervenuti. Negli ultimi anni si è assistito a livello globale a eventi atmosferici estremi che hanno avuto impatti considerevoli sia sulle strutture della Banca sia sull'operatività e sulla vita quotidiana dei clienti. È quindi sempre più importante saper valutare e gestire tali rischi. In particolare Intesa Sanpaolo sostiene le famiglie e gli operatori economici danneggiati dal maltempo e da emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti esistenti. Vedi pag. 120

**Tema material:** Climate change

**Tema di business:** rischi e opportunità derivanti dal Climate change

### FINANZIAMENTI PER LA GREEN ECONOMY

Nel 2016 è continuata l'offerta di finanziamenti indirizzati ai segmenti di clientela imprese, small business e privati che intendono investire nel risparmio energetico e nelle risorse rinnovabili.

Nel 2016 sono stati oltre 1,7 miliardi di euro, il 3,1% sul totale dei finanziamenti. Vedi pag. 122

**Tema material:** Climate change

**Tema di business:** rischi e opportunità derivanti dal Climate change



### 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 – il quale regola nel dettaglio i processi aziendali potenzialmente strumentali alla commissione di tale tipologia di reati. Le funzioni di Compliance, di Audit e di controllo interno devono assicurare 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. Nel 2016 è stato attivato uno specifico progetto Anticorruzione che prevede il rafforzamento dei presidi interni sia per le attività della clientela che della Banca e che ha portato a marzo 2017 all'approvazione di Linee Guida in materia di Anticorruzione e all'identificazione di un Responsabile Anticorruzione di Gruppo. Vedi pag. 82

**Tema material:** integrità e rigore nella condotta aziendale

**Tema di business:** anti-corruzione



## Riconoscimenti e inclusione negli indici

Il titolo Intesa Sanpaolo è presente in diversi indici di sostenibilità, per i quali la selezione avviene, oltre che per la performance economica delle imprese, anche per quella sociale e ambientale (analisi ESG).



### DJSI World e DJSI Europe [i]

La selezione avviene sulla base di una valutazione annuale condotta da Robeco SAM con un criterio best-in-class secondo tre direttrici: economica e di governance, sociale e ambientale. Intesa Sanpaolo ha ricevuto il Bronze Class Sustainability Award 2017.



### FTSE4Good Global e FTSE4Good Europe [i]

L'analisi viene condotta utilizzando esclusivamente informazioni pubblicamente disponibili sulle tre direttrici ESG con una valutazione in 14 ambiti e l'utilizzo di circa 350 indicatori.



### CDP "A list 2016" [i]

Comprende 193 società quotate selezionate per l'avanzato approccio alla mitigazione dei cambiamenti climatici.



**MSCI Global Sustainability**, basato su una valutazione lungo le tre direttrici ESG. **MSCI Low Carbon**, per il quale viene valutato il tema delle emissioni di carbonio [i].



### Euronext Vigeo Europe 120 e Euronext Vigeo Eurozone 120 [i]

L'inclusione si basa sulla valutazione condotta sulle tre direttrici ESG ed include anche l'analisi delle eventuali controversie.



### Ethibel Excellence Investment Register (Ethibel Excellence Index Global e Europe) [i]

L'inclusione negli indici si basa sulla valutazione condotta dalla società di rating di sostenibilità Vigeo sulle tre direttrici ESG ed include anche l'analisi delle eventuali controversie.



### UN Global Compact 100 stock index [i]

Racchiude le 100 imprese che aderiscono ai dieci principi dell'UN Global Compact e si sono distinte a livello globale sia per l'attenzione alle tematiche di sostenibilità sia per le performance in ambito finanziario.



**Standard Ethics Italian Banks**, che valuta esclusivamente la corporate governance, **Standard Ethics Italian** sulla responsabilità sociale d'impresa e governo d'impresa.

Al titolo è assegnato un rating pari a EE su una scala da EEE a E- [i].



### ECPI Indices [i]

La valutazione si basa sull'analisi di informazioni pubbliche sulle tre direttrici ESG ed include anche una valutazione dei rischi e delle eventuali controversie.



### Indice Diversity and Inclusion (D&I) - Thomson Reuters [i]

L'analisi prende in considerazione più di 4.000 società quotate in borsa e ne misura le performance rispetto ai temi di diversity, inclusione e sviluppo professionale. Intesa Sanpaolo ha ottenuto la 28ª posizione.

### Indice STOXX® Global ESG Leaders [i]

L'indice comprende le aziende leader a livello mondiale in termini di criteri ambientali, sociali e di governance, sulla base di indicatori ESG forniti da Sustainalytics. Intesa Sanpaolo ha ottenuto un rating pari a A, contro una media di settore pari a C.

Numerosi i riconoscimenti attribuiti a Intesa Sanpaolo. Per le sue performance di sostenibilità, nel gennaio 2017 secondo la classifica di Corporate Knights, Intesa Sanpaolo è al 20° posto tra le società più sostenibili al mondo, primo Gruppo italiano. Anche l'impegno verso l'ambiente ha ricevuto diversi riconoscimenti: l'inclusione nella classifica 2016 di Newsweek Green Rankings 2016 e l'assegnazione del premio "Industry Carbon Leader 2016" da parte di ET Index Research. Per quanto riguarda l'impegno verso le persone, l'attenzione al tema dell'inclusione è stata nuovamente premiata con il "Diversity & Inclusion Award Diversitalavoro 2016" mentre il progetto "Lavoro Flessibile" ha ottenuto una menzione di merito nell'ambito del Premio AIFIn e un premio all'interno dello SMAU.

Inoltre, per la capacità di innovazione, Intesa Sanpaolo si è aggiudicata, con il progetto Customer Experience e Layout di Filiale, il Premio AIFIn Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria (categoria Canali Distributivi e Customer Experience), ottenendo una menzione di merito per il progetto Digital Factory - Innovare e digitalizzare i processi della Banca.