



Rapporto di Sostenibilità 2016

Cariche Sociali

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Presidente Gian Maria GROS-PIETRO

Vice Presidente Paolo Andrea COLOMBO

Consigliere Delegato
e Chief Executive Officer Carlo MESSINA (a)

Consiglieri Gianfranco CARBONATO
Franco CERUTI
Francesca CORNELLI
Giovanni COSTA
Edoardo GAFFEO (*)
Giorgina GALLO
Giovanni GORNO TEMPINI
Rossella LOCATELLI
Marco MANGIAGALLI (**)
Maria MAZZARELLA
Milena Teresa MOTTA (*)
Bruno PICCA
Alberto Maria PISANI (*)
Livia POMODORO
Daniele ZAMBONI
Maria Cristina ZOPPO (*)

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

FABRIZIO DABBENE

SOCIETÀ DI REVISIONE

KPMG S.P.A.

(a) Direttore Generale

(*) Componente del Comitato per il Controllo sulla Gestione

(**) Presidente del Comitato per il Controllo sulla Gestione



Sommario

Lettera agli stakeholder	6	Integrità e rigore nella condotta aziendale	81
Introduzione	8	Offerta di un servizio di valore alla clientela	84
Fattori chiave nel processo di creazione del valore	9	Qualità della vita in azienda	91
PROFILO DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO	11	Relazioni con la catena di fornitura	96
Il Gruppo Intesa Sanpaolo	12	Relazione con la comunità	98
Visione e valori	13	Capitale umano	102
Modello di Business	15	Tutela dell'occupazione	103
Efficacia del sistema di governance	16	Valorizzazione dei collaboratori	104
Analisi di materialità	21	Il valore delle diversità	106
Adesione a standard internazionali e impegni	39	Formazione	107
Il Global Compact: i 10 principi delle Nazioni Unite	40	Capitale intellettuale e infrastrutturale	110
L'impegno di Intesa Sanpaolo per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite	41	Innovazione per la crescita	111
Riconoscimenti e inclusione negli indici	43	Smart Biz	112
IL CONTESTO OPERATIVO	45	Smart Bank	113
Scenario economico e sociale	46	Smart People	117
LA PERFORMANCE	49	Capitale naturale	119
Capitale finanziario	50	Climate change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	120
Performance economico finanziaria	51	Finanziamenti e servizi per la green economy	122
Gestione dei rischi d'impresa	53	Cultura e iniziative green	124
Sostegno al tessuto imprenditoriale	60	Aspetti ambientali	126
Offerta di investimenti secondo criteri di sostenibilità	65	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	133
Tutela dei clienti e vendita responsabile	67	INDICATORI	137
Inclusione finanziaria ed empowerment economico	68	GRI - Informativa standard generali	170
Capitale sociale e relazionale	77	GRI - Informativa standard specifiche	173
La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	78	GRI - Perimetri d'impatto	181
		Nota metodologica	182
		Relazione della società di revisione	183
		Contatti	186

Lettera agli stakeholder

Nel 2016, pur in uno scenario complessivamente caratterizzato da instabilità e incertezza, Intesa Sanpaolo ha proseguito nel dare attuazione al Piano d'Impresa 2014-2017. I risultati consolidati a fine 2016 hanno registrato un significativo aumento della redditività rispetto al 2015 che, insieme al rafforzamento della solidità patrimoniale e del profilo di rischio e liquidità, hanno consentito di continuare a creare valore per tutti gli stakeholder, a partire dagli azionisti con una proposta di dividendo pari a 3 miliardi di euro (facendo salire a 6,6 miliardi di euro i dividendi distribuiti nel periodo 2014-2016).

Nei confronti della clientela Intesa Sanpaolo si è confermata banca dell'economia reale, con 56 miliardi di euro di nuovo credito a medio-lungo termine erogato a famiglie e imprese (137 miliardi di euro nel periodo 2014-2016) e 200 milioni di euro a supporto di imprese sociali (600 milioni di euro da inizio 2014). Nei confronti dei clienti in difficoltà, sono state intraprese specifiche azioni sia verso le aziende italiane, riportandone 24.000 in bonis (oltre 52.000 dal 2014), sia verso la clientela privata, con iniziative di rinegoziazione dei mutui (66.000 nel 2016) o di sospensione delle rate (2.200 nel 2016). Sono state sostenute l'educazione, l'inclusione finanziaria e il supporto alla clientela più vulnerabile, con finanziamenti ad alto impatto sociale per 4,6 miliardi di euro, di cui oltre due terzi costituiti da prodotti destinati alle fasce sociali più deboli e 76 milioni di euro per iniziative di microcredito o anti-usura. Il sostegno alla clientela è stato guidato dalla ricerca della qualità del servizio e dall'uso della tecnologia intelligente, che ha portato la Banca ad adottare politiche di digitalizzazione e dematerializzazione e ad offrire prodotti attraverso la piattaforma multicanale a 6,4 milioni di clienti – in crescita di 1,6 milioni da inizio 2014.

Coerentemente con quanto indicato nel Piano d'Impresa, è continuato l'impegno per la valorizzazione, lo sviluppo e la motivazione delle persone che lavorano in Intesa Sanpaolo. A fine 2016, grazie ai buoni risultati reddituali ottenuti e come misura a tutela dell'occupazione, sono già stati totalmente riallocati su iniziative prioritarie i 4.500 collaboratori identificati dal Piano come eccesso di capacità produttiva. Per farvi fronte, è stato fatto un utilizzo rilevante della leva formativa, con 1,3 milioni di giornate di formazione erogate nel 2016 (con l'obiettivo di arrivare a 5 milioni a fine 2017). Grande impegno è stato anche profuso nel promuovere un sistema di welfare aziendale moderno, completo e attento al miglioramento della qualità della vita. Si consideri, ad esempio, il progetto di lavoro flessibile (cui partecipano oggi oltre 5.700 collaboratori), i nidi aziendali, la "Banca del Tempo" (che ha messo a disposizione 2.000 giornate per colleghi in difficoltà). Nel dicembre 2016 è stato avviato il primo servizio di asilo nido presso il reparto di Oncoematologia pediatrica dell'Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino destinato ai piccoli pazienti ricoverati. L'impegno verso le persone ha visto un riconoscimento importante nell'aumento dell'indice di soddisfazione dei collaboratori, passato in Italia dal 67% del 2014 al 78% del 2016.

In materia ambientale, si è ulteriormente rafforzata la consapevolezza del Gruppo circa l'urgenza di mettere in campo concrete linee di intervento per la lotta al cambiamento climatico, coerentemente agli impegni espressi nel Codice Etico e nella Politica Ambientale ed Energetica. Il complesso di azioni messe in atto per l'efficienza energetica, l'utilizzo di energia da fonte rinnovabile e la dematerializzazione hanno portato a una riduzione delle emissioni di circa il 10% nel 2016 e di oltre il 55% da fine 2008. È continuato, con approccio proattivo, il supporto finanziario alle energie rinnovabili e all'efficienza energetica, con erogazioni per circa 1,7 miliardi di euro nel 2016 (circa 3,9 miliardi di euro nell'ultimo triennio).

L'impegno a favore della comunità si è concretizzato in una molteplicità di iniziative, spesso ricollegate alla tradizione e ai valori fondanti del nostro Gruppo. Nel 2016 i contributi monetari alla comunità hanno superato i 46 milioni di euro (154 milioni di euro nell'ultimo triennio), di cui circa il 58% destinati all'arte e alla cultura e il 26% in attività di beneficenza.

Su questi temi si inserisce, in modo trasversale, l'importanza di un'oculata gestione dei rischi di impresa, a partire da quelli tradizionali. Tale impegno si traduce, da un lato, come detto, in un forte presidio della solidità patrimoniale e, dall'altro, in una serie di azioni mirate: tra le altre, di particolare rilevanza ai fini della CSR, si ricordano le iniziative dirette a combattere la corruzione, alla tutela della salute e sicurezza dei collaboratori, al presidio dei rischi informatici, all'integrazione del rischio socio-ambientale nella valutazione del merito creditizio e nelle proposte di investimento per i clienti.

L'attività del Gruppo si ispira ai principi contenuti nel Codice Etico e alle iniziative internazionali cui abbiamo aderito: tra queste UN Global Compact, il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente del settore finanziario (UNEP FI), gli Equator Principles per la finanza di progetto. Il Codice Etico è stato aggiornato a fine 2016, per adeguarlo all'evoluzione della Banca e al contesto in cui opera nonché per continuare a garantire coerenza e trasparenza dei principi su cui si fondano le relazioni di fiducia con gli stakeholder.

Questo Rapporto di Sostenibilità vuole essere il racconto di quanto è stato fatto, a partire dall'ascolto attento e continuo delle esigenze dei nostri stakeholder sino al resoconto di azioni concrete e alla pubblicazione di indicatori puntuali che monitorano nel tempo l'impegno del Gruppo. I risultati presentati nel documento testimoniano la coerenza e la serietà di questo impegno, tramite la rappresentazione di come l'utilizzo dei vari capitali abbia determinato un accrescimento di valore per tutti i principali interlocutori.

Lo sforzo di creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder è stato premiato con l'inclusione di Intesa Sanpaolo in numerosi indici di sostenibilità, in particolare nei Dow Jones Sustainability e nella "A List" del Carbon Disclosure Project. Secondo la classifica di Corporate Knights, Intesa Sanpaolo si è classificata al 20° posto tra le società più sostenibili al mondo, primo Gruppo italiano.

Questi riconoscimenti sono motivo di orgoglio per tutte le persone che hanno contribuito a questi risultati e riportano tutto il Gruppo anche alla grande responsabilità verso gli stakeholder – azionisti, clienti, collaboratori, fornitori, comunità, ambiente – nel proseguire lungo un percorso di miglioramento continuo.

Gian Maria Gros-Pietro



Carlo Messina



Introduzione

La selezione degli argomenti del Rapporto di Sostenibilità di Intesa Sanpaolo e la loro presentazione, con l'obiettivo di rendere trasparenti e comparabili le argomentazioni, ha tenuto in considerazione i principi e le metriche definite dal Global Reporting Initiative (edizione GRI-G4) quale standard di riferimento internazionale. Nel capitolo sull'analisi di materialità e sulle attività di stakeholder engagement si illustra la definizione delle priorità di intervento sui temi che possono influenzare le decisioni degli stakeholder e lo sviluppo del business. La tavola degli indicatori GRI consente al lettore di valutare le performance di sostenibilità presentate secondo criteri internazionalmente condivisi.

La struttura del report è organizzata per argomenti *material* e per capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine (finanziario; sociale e relazionale; umano; intellettuale e infrastrutturale e naturale) ispirandosi ai principi dell'International Integrated Reporting Framework. L'obiettivo è quello di fornire un'informativa più completa sul processo di creazione di valore aziendale in grado di generare risultati per il business, con impatti positivi sulla comunità e gli stakeholder nel loro complesso. Obiettivo che viene raggiunto non solo grazie a risorse finanziarie, ma a un modello di business che rende Intesa Sanpaolo banca dell'economia reale e a una strategia di impresa che guarda al futuro.

LEGENDA

pag. xx

Link alle pagine
Rapporto di Sostenibilità 2016

[i]

Link ai siti Internet



Comando da tastiera

Torna alla posizione
precedente

Questo documento digitale è accessibile a non vedenti e certificato Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili).

Fattori chiave nel processo di creazione del valore

IL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Con il Piano d'Impresa 2014-17 il Gruppo Intesa Sanpaolo si è posto l'obiettivo di perseguire una nuova fase di crescita basata su una strategia innovativa che, mettendo le persone al centro dell'attenzione e adottando un modello di business chiaro ed efficiente, punta ad aumentare la redditività in maniera sostenibile, ottimizzando capitale e liquidità.

La strategia si innesta su alcune priorità ormai patrimonio genetico di Intesa Sanpaolo, che punta a confermarsi come Banca dell'economia reale, a supporto di famiglie e imprese e che, facendo leva su un bilancio solido e una posizione di leader, soddisfa una domanda di credito sana e gestisce la ricchezza dei clienti in maniera responsabile. Intesa Sanpaolo vuole essere Banca con una redditività sostenibile, in cui risultati operativi, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/leva sono attentamente bilanciati.

Il Piano prevede interventi definiti sui seguenti ambiti:

- **New Growth Bank**, per sviluppare i ricavi con motori di crescita innovativi in grado di cogliere le nuove opportunità sul mercato;
- **Core Growth Bank**, per catturare il potenziale reddituale inespresso del business esistente, in termini di sviluppo dei ricavi, di riduzione dei costi operativi, di governo del credito e dei rischi;
- **Capital-Light Bank**, per ottimizzare l'impiego del capitale e della liquidità, minimizzando gli asset "non core" della Banca;
- **Persone e Investimenti**, come fattori abilitanti chiave per la massimizzazione del contributo di ciascuna delle tre "Banche" al risultato di Gruppo.

Numerose iniziative sono già state poste in essere sia dal punto di vista organizzativo che con riferimento all'innovazione di prodotto, al miglioramento del servizio alla clientela e allo sviluppo del capitale umano di Intesa Sanpaolo (vedi Bilancio 2016, pag. 38 [i]).

Il Piano di Impresa si propone di generare, nell'orizzonte di Piano, valore condiviso nei confronti di tutti gli stakeholder.

Questi sono gli obiettivi nei confronti degli stakeholder e i progressi compiuti nel 2016 dall'avvio del Piano d'Impresa:

Stakeholder	Benefici	Risultati 2016 [mld di euro]	Valore cumulato 2014-2016 [mld di euro]	Obiettivi di Piano al 2017 Valore cumulato [mld di euro]
Azionisti	Dividendi	3,0	6,6	~10
Famiglie e imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale	56	137	~170
Terzo settore	Nuovo credito a medio-lungo termine a supporto di imprese sociali	0,2	0,6	~1,2
Dipendenti	Spese del personale	5,3	15,7	~21,3
Fornitori	Acquisti e investimenti	2,7	7,9	~10
Settore Pubblico	Imposte dirette e indirette	2,3	7,4	~10

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	<div style="width: 15.7%;"></div>	15,7%
1°	Depositi*	<div style="width: 16.7%;"></div>	16,7%
1°	Raccolta Premi Vita	<div style="width: 19.7%;"></div>	19,7%
1°	Fondi Comuni	<div style="width: 20.3%;"></div>	20,3%
1°	Fondi Pensione aperti	<div style="width: 21.6%;"></div>	21,6%
1°	Factoring - Turn over operativo	<div style="width: 28.5%;"></div>	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
Letture 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

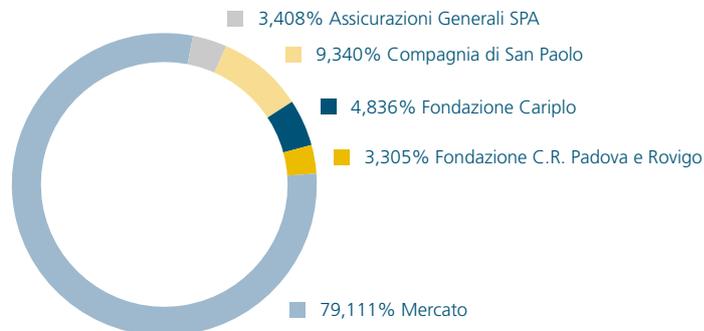
In una logica di tipo organizzativo e al fine di assicurare al governo del Gruppo la necessaria unitarietà, la struttura della Capogruppo è articolata in sette Business Unit, costituite dall'aggregazione di linee di business che presentano caratteristiche simili in relazione alla tipolo-

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.

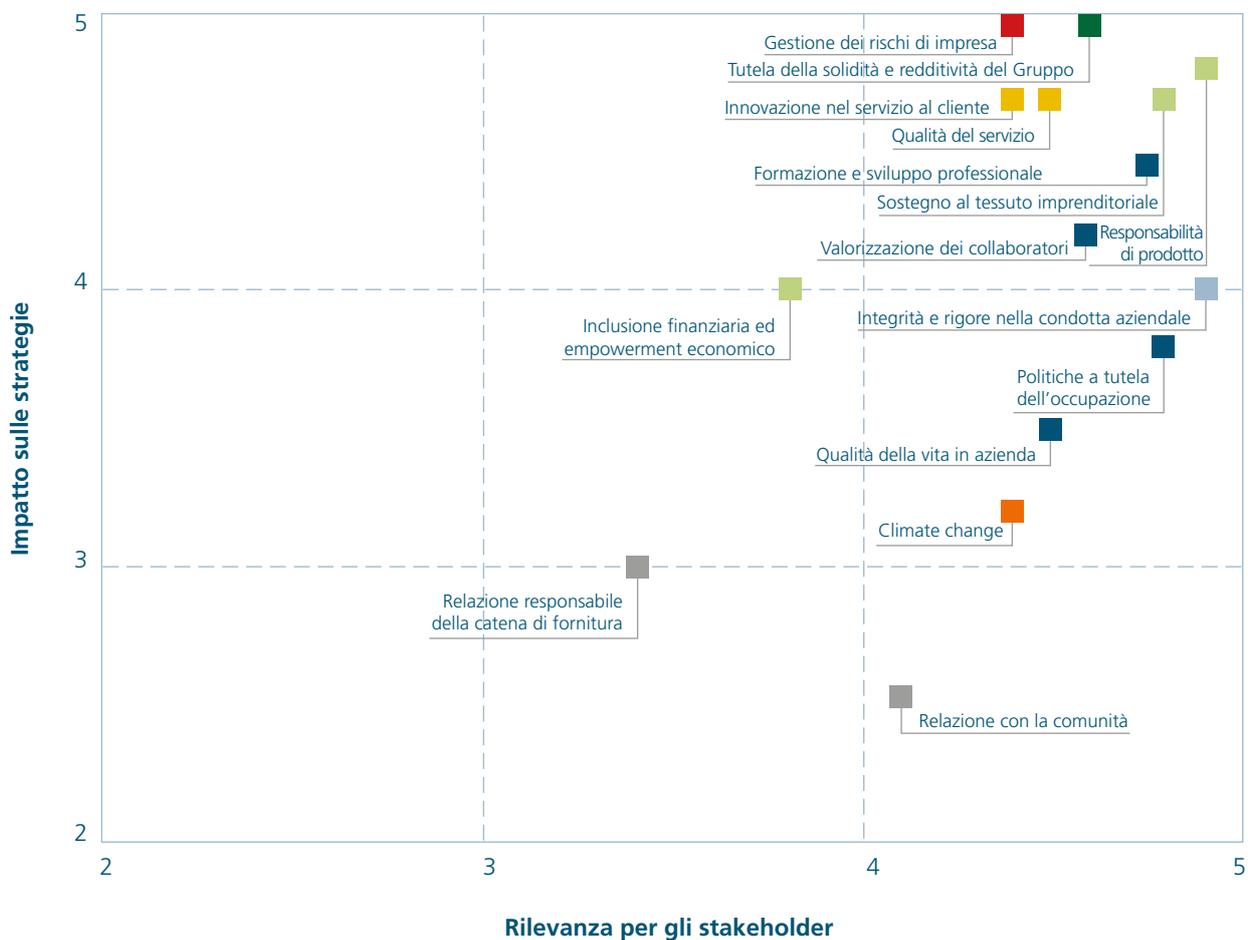
PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

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.

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 possano 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"> ▪ Lavoro Flessibile n. aderenti ▪ Iscritti ad ALI ▪ Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavoro Flessibile: oltre 5.700 aderenti in 13 società del Gruppo ▪ Iscritti ad ALI: ca. 125.000 ▪ Fondo Sanitario: oltre 200 mila persone con più di 140 mln di erogazioni 	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 CO₂. 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 CO₂ 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
Diritti umani [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)
Tutela del lavoro [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)
Ambiente [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)
Politiche anticorruzione [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 CO₂ 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.

IL CONTESTO OPERATIVO



Scenario economico e sociale

L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA NEL 2016

Nel 2016 l'economia mondiale ha proseguito lungo un sentiero di moderata espansione. Le quotazioni delle materie prime si sono riprese. L'esito del referendum nel Regno Unito sulla permanenza nell'Unione Europea ha determinato un'ampia svalutazione della sterlina. Negli Stati Uniti, occupazione e redditi hanno continuato a crescere a ritmi sostenuti. A dicembre, la Federal Reserve è tornata ad alzare i tassi ufficiali di 25 punti base. Tra le economie emergenti, l'Asia si è confermata la regione più dinamica anche se il tasso di crescita ha rallentato in India e in Cina, mentre l'America Latina e i Paesi dell'Area CSI hanno riportato ancora una contrazione del PIL. Nell'Eurozona, la variazione annua del PIL è rimasta poco sopra l'1,5%, livello sufficiente a promuovere un progressivo assorbimento del tasso di disoccupazione. L'inflazione è gradualmente risalita fino all'1,1%.

In marzo, la BCE ha ridotto il tasso sui depositi a -0,40%, quello sulle operazioni principali di rifinanziamento è stato tagliato fino a zero, mentre quello sul rifinanziamento marginale è sceso a 0,25%. La BCE ha aumentato la dimensione del programma di acquisto a 80 miliardi mensili e ne ha esteso la durata fino a tutto il 2017. Inoltre, è stato lanciato un nuovo programma di rifinanziamento a lungo termine denominato TLTRO II. Il cambio dell'euro con il dollaro ha mostrato un'ampia oscillazione nel corso del 2016: a una fase di apprezzamento è seguito un graduale indebolimento che lo ha portato a chiudere l'anno a 1,05.

In Italia, la crescita economica si è quasi arrestata nel secondo trimestre, riaccelerando nel resto dell'anno. La variazione annua del PIL è risultata dell'1% per l'intero 2016, su valori corretti per gli effetti di calendario, e di +0,9% su dati grezzi. La produzione industriale ha continuato ad aumentare e l'occupazione è cresciuta per il terzo anno consecutivo, accelerando anzi a +1,3% da +0,8% del 2015. Tuttavia, il tasso di disoccupazione ha visto una diminuzione solo lieve (da 11,9% a 11,7% in media d'anno) per via dell'aumento della partecipazione alle forze di lavoro (il tasso di attività è salito dal 64,1% al 64,9%, raggiungendo un nuovo massimo storico). In misura maggiore è calato il tasso di disoccupazione giovanile, che pure è rimasto su livelli assai elevati (37,8% in media nel 2016 dal 40,4% del 2015). Nel corso dell'anno, tuttavia, è andato scemando l'effetto positivo sull'occupazione permanente del taglio contributivo sulle nuove assunzioni a tempo indeterminato (ridotto del 40% rispetto all'anno precedente). Sul fronte esterno, l'economia italiana ha mantenuto un ampio avanzo nelle partite correnti della bilancia dei pagamenti.

Circa la politica fiscale, il deficit pubblico in rapporto al PIL è migliorato rispetto al 2015, ma il rapporto debito/PIL è cresciuto marginalmente. I differenziali con i rendimenti del debito tedesco sono saliti, soprattutto per l'incertezza sul referendum del 4 dicembre e le tensioni sul sistema bancario. In seguito, la veloce risoluzione della crisi di governo e l'estensione del programma BCE di acquisti hanno tranquillizzato gli investitori, anche se diverse agenzie di rating hanno rivisto in negativo l'outlook sul debito. Sulla scadenza decennale, il differenziale BTP-Bund ha chiuso l'anno a 162pb, in aumento di 68pb su giugno. I rendimenti del debito pubblico italiano hanno segnato il minimo storico all'1,05% il 14 agosto, chiudendo l'anno a 1,83%.

IL MERCATO DEL CREDITO

Il 2016 ha segnato il ritorno alla crescita dei prestiti bancari al settore privato, ad un ritmo modesto che nei mesi autunnali ha raggiunto l'1% circa. La ripresa è stata sostenuta dalla dinamica dei finanziamenti alle famiglie consumatrici, in graduale accelerazione fino al tasso di incremento dell'1,9% a/a segnato a dicembre. Il recupero del credito alle famiglie è stato trainato dalla notevole vivacità delle erogazioni di mutui residenziali, determinata sia da nuove accensioni di mutui, sia da rinegoziazioni di prestiti esistenti. In particolare, è proseguita la crescita delle erogazioni a tasso fisso, giustificata dal livello molto basso dei tassi applicati e da un differenziale ridotto tra tasso fisso e variabile. La crescita delle nuove erogazioni è coerente con la ripresa delle compravendite di immobili residenziali, che hanno mostrato una dinamica a due cifre. In aumento è risultato anche il credito al consumo, trainato dagli acquisti di beni durevoli.

Diversamente, il complesso dei prestiti alle società non-finanziarie è rimasto stagnante. Alla crescita dei finanziamenti a medio termine ha continuato a contrapporsi la dinamica negativa di quelli a breve, in un contesto di liquidità giudicata sufficiente o più che sufficiente da una grande maggioranza di imprese. L'andamento è l'effetto di andamenti differenziati per settore e dimensione d'impresa. In particolare, i prestiti al settore manifatturiero, dopo essere cresciuti nella prima metà dell'anno, risultano successivamente indeboliti, mentre si è accentuata la contrazione dei prestiti alle costruzioni. Al contrario, i finanziamenti al settore dei servizi hanno segnato una ripresa in corso d'anno. Guardando alla dimensione del prestatore, i prestiti alle imprese medio-grandi hanno ristagnato, mentre quelli alle pic-

cole imprese hanno continuato a ridursi. L'andamento dei prestiti alle imprese va visto alla luce di un contesto di domanda e offerta ancora in miglioramento nella prima metà dell'anno e in assestamento nel secondo semestre, trovando spunti selettivi dalla domanda proveniente da alcuni segmenti. Secondo l'Indagine sul credito condotta da Banca d'Italia presso le banche, la domanda da parte delle imprese, dopo un inizio d'anno particolarmente robusto, si è progressivamente indebolita. Diversamente, lungo tutto il 2016 sono rimasti molto positivi i giudizi e le attese sulla domanda di prestiti da parte delle famiglie, indicata in aumento sostenuto. La domanda è rimasta particolarmente vivace per i finanziamenti per l'acquisto di abitazioni e si è rafforzata per il credito al consumo. Anche i giudizi delle imprese hanno confermato condizioni di accesso al credito migliorate.

Gli indici di qualità del credito hanno segnalato un miglioramento. Lo stock di sofferenze lorde, dopo una decelerazione della crescita, nell'ultima parte dell'anno ha iniziato a ridursi, per effetto delle cessioni e cartolarizzazioni. In rapporto al totale dei prestiti, lo stock di sofferenze si è stabilizzato. La formazione di nuovi crediti deteriorati è rallentata visibilmente, tanto che in termini di flusso rapportato ai prestiti in bonis nel terzo trimestre si è toccato il minimo da metà 2008.

Il contesto favorevole del mercato del credito è testimoniato da tassi bancari giunti ai minimi di sempre. Nel corso del 2016, infatti, si è registrata un'ulteriore discesa dei tassi bancari, seguita da una tendenza all'assestamento, soprattutto sul finire dell'anno. Per quanto riguarda i tassi sui nuovi finanziamenti alle società non-finanziarie, il calo è stato evidente soprattutto nei trimestri centrali dell'anno, con una frenata nell'ultima parte. I differenziali con l'area euro si sono annullati per i prestiti di minore entità e sono risultati negativi per quelli sopra 1 milione. Anche i tassi sui nuovi finan-

ziamenti alle famiglie per acquisto di abitazioni hanno raggiunto nuovi minimi storici, per poi assestarsi verso fine anno. In questo contesto, è proseguita la riduzione dei tassi sulle consistenze dei prestiti, con il medio complessivo sceso sotto il 3% da metà anno, su valori mai visti in precedenza.

IL RISPARMIO E LA RACCOLTA BANCARIA

Nel 2016 la crescita del reddito disponibile reale ha sostenuto la propensione al risparmio delle famiglie italiane. Tuttavia, le fasi negative attraversate dai mercati finanziari, caratterizzati da incertezza e forte volatilità, hanno impattato sull'evoluzione delle attività finanziarie delle famiglie, in leggera riduzione anno su anno. In termini di attitudini di investimento, si sono confermati i trend alla base del processo di ricomposizione in atto nei portafogli dei risparmiatori. In un contesto di tassi di interesse molto bassi, gli investimenti delle famiglie si sono indirizzati soprattutto verso gli strumenti del risparmio gestito, seppure meno intensamente che nel 2015, e le giacenze sui conti correnti bancari sono rimaste in forte crescita, per il basso costo opportunità di detenere liquidità. All'opposto, anche a seguito delle minori esigenze di provvista da parte delle banche, è proseguito il crollo delle obbligazioni e i depositi con durata prestabilita si sono confermati in calo. In analogia con i quattro anni precedenti, è proseguito il disinvestimento dai titoli di Stato, penalizzati dai bassi rendimenti. Pertanto, nonostante il contesto di forte incertezza, l'industria del risparmio gestito ha mostrato solidità, con una raccolta positiva e stock in crescita. La raccolta è risultata abbastanza sostenuta nel primo trimestre, per poi risentire dell'esito del referendum britannico e riprendersi nella seconda metà dell'anno. Quindi, il portafoglio finanziario delle famiglie ha visto un ulteriore aumento dell'incidenza dei fondi comuni e dei prodotti assicurativi e pensionistici.

LA PERFORMANCE



Capitale finanziario



Il Capitale finanziario include i fondi raccolti e i profitti generati dalla nostra attività per creare valore condiviso con i nostri stakeholder.

SOMMARIO

Performance economico-finanziaria	pag. 51
Gestione dei rischi d'impresa	pag. 53
Sostegno al sistema 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

RISORSE

Raccolta diretta bancaria: 394 mld
 Raccolta diretta assicurativa: 144 mld
 Debiti verso banche: 73 mld
 Patrimonio netto: 49 mld

AZIONI E RISULTATI

Totale attività: 725 mld, con attivi liquidi per 150 mld
 Crediti verso clientela: 365 mld
 Risultato netto: 3,1 mld (2,7 mld nel 2015)
 Proventi operativi netti: 16,9 mld
 Risultato della Gestione operativa: 8,3 mld
 Valore economico generato: 15,4 mld
 Capitalizzazione media di Borsa: 37 mld
 Quotazione media nel periodo: 2,22 euro

Gestione dei rischi sociali e ambientali nella concessione del credito: sottoposti a screening Equator Principles 14 progetti per 2,04 mld
 Presidio della salute e sicurezza dei collaboratori
 Gestione del cyber risk
 Valore del brand del Gruppo indicativamente prossimo a 6 mld

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Nuovo credito MLT all'economia reale: 56 mld
 Nuovo credito MLT alle imprese sociali: ~200 mln
 24.000 aziende Italiane riportate in bonis da posizioni di credito deteriorato (oltre 52.000 dal 2014)
 Finanziamenti ambientali per oltre 1,7 mld (3,1% del totale nuovi crediti)
 Finanziamenti per iniziative ad alto impatto sociale per oltre 4,6 mld (8,3% del totale nuovi crediti)
 Quasi 66.000 rinegoziazioni dei mutui alle famiglie in condizioni finanziarie fragili per un controvalore di debito residuo di circa 6,2 mld
 Valore economico distribuito: 14,1 mld
 Dividendi: 3 mld

Riduzione dei costi sociali e ambientali dovuti a finanziamento di attività potenzialmente nocive
 Riduzione dei fattori di rischio per la salute e sicurezza dei collaboratori: decremento degli infortuni del 4,6%
 Numero di rapine: 25 (-59,7% rispetto al 2015)
 Blocco di transazioni fraudolenti per circa 31 mln
 L'indice sintetico del profilo d'immagine sulla popolazione (IPSOS) attesta Intesa Sanpaolo al top del sistema bancario, malgrado la crisi reputazionale del settore

PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIA

In un contesto economico in moderata espansione, il Gruppo Intesa Sanpaolo ha chiuso il conto economico dell'esercizio 2016¹ con un utile netto di 3,1 miliardi (+13,6%). Ciò nonostante i rilevanti oneri a carico del Gruppo relativi alla stabilità del sistema bancario, rappresentati dai contributi ordinari, straordinari e addizionali ai fondi di risoluzione e ai sistemi di protezione e garanzia dei depositi, nonché dalle rettifiche di valore di investimenti correlati, che complessivamente sono ammontati a 820 milioni (559 milioni al netto delle imposte). In significativa crescita rispetto al 2015 sono risultate le rettifiche di valore per rischio creditizio (+402 milioni), come conseguenza dell'aumento delle coperture. L'esercizio ha inoltre beneficiato della plusvalenza di 881 milioni riveniente dalla cessione di Setefi e Intesa Sanpaolo Card.

Più in dettaglio, i proventi operativi netti sono ammontati a 16,9 miliardi, in calo dell'1,5% rispetto a quanto registrato nel 2015, principalmente per effetto della riduzione degli interessi netti e, in misura più contenuta, delle commissioni nette, in presenza di una sostanziale stabilità del risultato del comparto assicurativo e di una crescita del risultato del trading e degli altri proventi operativi netti. Gli oneri operativi sono risultati in marginale calo rispetto al precedente esercizio, grazie alle efficaci azioni mirate al loro contenimento. In relazione alle dinamiche descritte, il risultato della gestione operativa ha evidenziato un calo del 2,3%. Rettifiche su crediti particolarmente conservative e accompagnate da un aumento della copertura dei crediti deteriorati, accantonamenti netti ai fondi rischi e rettifiche di valore su altre attività in complessiva diminuzione e utili su attività in dismissione hanno consentito una crescita dell'8,3% del risultato corrente lordo.

Quanto agli aggregati patrimoniali, risultano in aumento gli impieghi con la clientela (+5% rispetto a fine 2015 a 365 miliardi) e la raccolta diretta, sia nella componente bancaria (+5,8% a 394 miliardi) che in quella assicurativa (+8,4%, a 144 miliardi). La raccolta indiretta si è approssimata a 469 miliardi (in sostanziale stabilità rispetto a fine 2015), influenzata dall'andamento cedente delle quotazioni che ha svalutato gli stock di titoli in gestione e in amministrazione. In dettaglio il risparmio gestito è risultato in crescita (+11,6 miliardi), mentre la raccolta amministrata ha evidenziato una flessione (-11,1 miliardi), da ascrivere all'accentuata volatilità dei mercati.

La perdurante difficoltà del contesto macroeconomico e l'elevata volatilità dei mercati finanzia-

ri richiedono il costante presidio dei fattori che consentono di perseguire una redditività sostenibile: elevata liquidità, capacità di funding, basso leverage, adeguata patrimonializzazione, prudenti valutazioni delle attività.

La liquidità del Gruppo si mantiene su livelli elevati: al 31 dicembre 2016 entrambi gli indicatori regolamentari previsti da Basilea 3 (LCR e NSFR), e adottati anche come metriche interne di misurazione del rischio liquidità, si collocano ben al di sopra dei valori limite previsti a regime. A fine anno, l'importo delle riserve di liquidità stanziabili presso le diverse Banche Centrali ammonta a complessivi 150 miliardi (117 miliardi a dicembre 2015), di cui 96 miliardi (78 miliardi a fine dicembre 2015) disponibili a pronti (al netto dell'haircut) e non utilizzati. Il loan to deposit ratio a fine 2016, calcolato come rapporto tra crediti verso clientela e raccolta diretta bancaria, era pari al 93%. Quanto al funding, la rete capillare di filiali rimane una fonte stabile e affidabile di provvista: il 73% della raccolta diretta bancaria proviene dall'attività retail (289 miliardi). Inoltre, nel corso dell'anno sono stati collocati sul mercato wholesale internazionale 1,5 miliardi di USD di obbligazioni subordinate di tipo Tier 2, 1,25 miliardi di euro di strumenti Additional Tier 1 e 1,25 miliardi di euro di obbligazioni bancarie garantite. Con particolare riferimento agli strumenti Additional Tier 1, si segnala che nel mese di gennaio 2017 ne sono stati collocati ulteriori 1,25 miliardi di euro. Nel mese di giugno 2016, il Gruppo ha partecipato per 36 miliardi circa alla prima operazione di finanziamento TLTRO II (a fronte di un massimo richiedibile di 57 miliardi circa) dopo il rimborso integrale della TLTRO I, in essere per 27,6 miliardi. Nel mese di settembre, il Gruppo ha partecipato per 5 miliardi circa alla seconda operazione TLTRO II e nel mese di dicembre alla terza operazione per 3,5 miliardi. Al 31 dicembre 2016, la partecipazione del Gruppo al programma condizionato di rifinanziamento ammontava dunque a 45 miliardi circa.

Il leverage del Gruppo Intesa Sanpaolo (6,3% al 31 dicembre 2016) continua a mantenersi ai vertici nel settore.

Anche la patrimonializzazione si mantiene elevata. A fine dicembre, il coefficiente di solvibilità totale (Total capital ratio) si colloca al 17,0%; il rapporto fra il Capitale di Classe 1 (Tier 1) del Gruppo e il complesso delle attività ponderate (Tier 1 ratio) si attesta al 13,9%. Il rapporto fra il Capitale Primario di Classe 1 (CET1) e le attività di rischio ponderate (Common Equity Tier 1 ratio) risulta pari al 12,7%.

¹ I commenti si riferiscono ai dati riclassificati pubblicati nel Bilancio consolidato 2016 del Gruppo Intesa Sanpaolo. Le variazioni percentuali annue sono calcolate su dati 2015 riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento. Gli importi sono espressi in milioni di euro. Per ulteriori dettagli o approfondimenti, si fa rinvio al Bilancio consolidato 2016 del Gruppo Intesa Sanpaolo.

RENDIMENTO DEL TITOLO INTESA SANPAOLO

La quotazione dell'azione ordinaria Intesa Sanpaolo nel 2016 ha registrato una dinamica correlata a quella degli indici relativi al settore bancario, con un calo da inizio anno fino alla prima decade di febbraio, seguito da una ripresa fino a metà marzo, da una successiva tendenza al ribasso che ha segnato una brusca accelerazione in chiusura del semestre, quando è stato raggiunto il punto di minimo, e poi da un recupero, con una marcata progressione a dicembre, che ha portato il titolo a fine anno a registrare una diminuzione del 21,4% rispetto a fine 2015. La quotazione dell'azione di risparmio Intesa Sanpaolo a fine 2016 è risultata in diminuzione del 21,2% rispetto alla chiusura del 2015. Lo sconto rispetto all'azione ordinaria si è mantenuto a fine 2016 in linea con l'8% circa di fine 2015.

La capitalizzazione di Intesa Sanpaolo è scesa a 40,6 miliardi di euro a fine 2016 da 51,6 miliardi a fine 2015. Il Consiglio di Amministrazione proporrà all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un importo unitario di 0,178 euro alle azioni ordinarie e 0,189 euro alle azioni di risparmio, per un totale di circa 3 miliardi di euro.

DETERMINAZIONE DEL VALORE ECONOMICO E SUA DISTRIBUZIONE

Il valore economico generato viene calcolato secondo le istruzioni distribuite dall'Associazione Bancaria Italiana ed in coerenza con gli standard di riferimento a livello internazionale. Il calcolo viene effettuato riclassificando le voci del Conto economico consolidato incluso nei prospetti contabili disciplinati dalla Circolare n. 262 della Banca d'Italia. Il valore economico generato, che nell'esercizio 2016 è stato di 15,4 miliardi di euro, è rappresentato dal Risultato netto della gestione finanziaria e assicurativa – che tiene dunque conto anche delle rettifiche di valore da deterioramento di crediti e attività finanziarie disponibili per la vendita – cui si aggiungono le quote di utili e per-

dite realizzati su partecipazioni, investimenti e attività in dismissione e gli altri proventi netti di gestione.

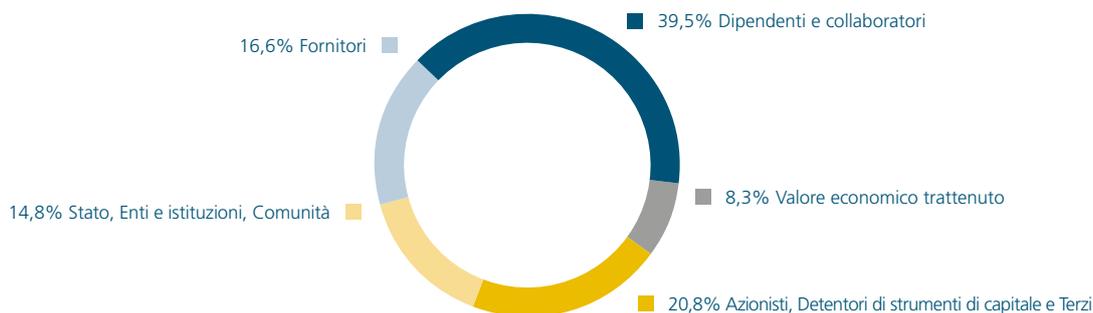
L'ammontare del valore economico generato esprime il valore della ricchezza prodotta, in massima parte distribuito tra le controparti (stakeholder) con le quali il Gruppo si rapporta a vario titolo nella sua operatività quotidiana. In particolare:

- i dipendenti e i collaboratori hanno beneficiato di oltre il 39% del valore economico generato, per un totale di 6,1 miliardi. Nell'importo complessivo sono inclusi, oltre alle retribuzioni del personale dipendente, anche i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari;
- i fornitori hanno beneficiato del 17% circa del valore economico generato, per complessivi 2,6 miliardi corrisposti a fronte dell'acquisto di beni e della fornitura di servizi;
- Stato, Enti e istituzioni hanno rilevato un afflusso di risorse complessive di 2,3 miliardi, pari al 15% circa del valore economico generato e riferibili per oltre 800 milioni alle imposte correnti sul reddito dell'esercizio, per quasi 900 milioni ad imposte indirette e tasse e per 578 milioni a tributi ed oneri riguardanti il sistema bancario, rappresentati dai contributi ordinari e straordinari versati ai fondi di risoluzione e garanzia. Numerose sono state inoltre le iniziative in ambito sociale e culturale e gli interventi effettuati a valere sui Fondi di beneficenza e per erogazioni a carattere sociale e culturale;
- agli Azionisti e ai terzi è stato destinato il 21% circa del valore economico generato, prevalentemente attribuibile al dividendo proposto, per un ammontare complessivo di 3,2 miliardi.

Il restante ammontare, circa 1,3 miliardi, è stato trattenuto dal sistema impresa. Si tratta della fiscalità anticipata e differita, degli ammortamenti e degli accantonamenti a fondi rischi e oneri. L'autofinanziamento è da considerare come investimento che le altre categorie di stakeholder effettuano ogni anno al fine di mantenere in efficienza e permettere lo sviluppo del complesso aziendale.

VALORE ECONOMICO	Milioni di Euro	[%]
VALORE ECONOMICO GENERATO	15.373	100,0
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	-14.104	91,7
Dipendenti e collaboratori	-6.075	39,5
Fornitori	-2.555	16,6
Stato, Enti e istituzioni, Comunità	-2.275	14,8
Azionisti, Detentori di strumenti di capitale e Terzi	-3.199	20,8
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	1.269	8,3

Ripartizione del valore economico 2016



GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA

Nel corso del 2016 è stato mantenuto il consueto stretto presidio circa le strategie di assunzione dei rischi che sono riassunte nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo ed è stato definito uno specifico RAF per il rischio di Credito, il Credit Risk Appetite Framework (CRA). Esso identifica aree di crescita per i crediti e aree da tenere sotto controllo, utilizzando un approccio basato sui rating e su altri indicatori statistici predittivi utili, allo scopo di orientare la crescita degli impieghi, ottimizzando la gestione dei rischi e della perdita attesa. Nel corso del 2016, il CRA è stato implementato con indicazioni vincolanti per il processo creditizio attraverso la quantificazione di specifici limiti che definiscono il massimo rischio tollerato delle operazioni maggiormente rischiose. I limiti identificati sono approvati nell'ambito del RAF e vengono sottoposti a costante monitoraggio da parte della Direzione Centrale Credit Risk Management. Nel 2016 è stato portato avanti il progetto, avviato nel corso del 2015, che consente di recuperare una serie di informazioni di natura qualitativa come i fattori di successo delle PMI (settore, innovazione, certificazioni, brevetti, marchi, formazione, ottenimento del rating di legalità ecc.), il loro posizionamento competitivo (performance, trend vendite, ecc.), gli aspetti legati alla presenza di rischi, alle politiche di investimento adottate e alle previsioni, nonché l'appartenenza a reti e filiere. Questi fattori sono stati resi oggettivi dalle strutture interne della Banca (Risk Management, Crediti e Marketing) e sono attualmente all'esame della Banca Centrale Europea per entrare a far parte, a pieno titolo, del nuovo modello di rating al fine di incidere sia sulle modalità di concessione del credito che sul pricing.

In coerenza con le disposizioni di Vigilanza nel 2014 è stato introdotto un presidio sistematico per la gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo, operazioni che possono comportare una potenziale variazione significativa del profilo di rischio del Gruppo. Tra queste rientrano: le operazioni straordinarie di acquisizione o di dismissione che alterano in maniera significativa il perimetro

dei rischi del Gruppo, determinando quindi un potenziale impatto sul profilo di rischio complessivo come definito nel Risk Appetite Framework; le operazioni che determinano un impatto sui rischi specifici individuati nel RAF ed infine eventuali altre transazioni specificamente individuate per la presenza di rischi potenziali non puntualmente quantificabili ex-ante o per l'elevata rischiosità riferita alla singola transazione (es. operazioni di rinegoziazione o di ristrutturazione creditizia).

ATTESTAZIONE DELLA GOVERNANCE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

Il riferimento regolamentare per l'integrazione di considerazioni sociali e ambientali nei processi, nelle prassi e nelle decisioni aziendali è il Codice Etico, strumento di autodisciplina che contiene impegni volontari nella gestione delle relazioni con tutti i soggetti interni ed esterni del Gruppo. Il Codice rende così espliciti i fondamenti della cultura aziendale e i valori di riferimento dai quali devono derivare principi di comportamento nei confronti di detti interlocutori ed è dunque un documento che segue, aggiornandosi, l'evoluzione del contesto in cui opera la Banca, garantendo massima trasparenza e coerenza nel rapporto di fiducia con gli stakeholder. Il Codice Etico è stato oggetto di un aggiornamento, approvato a dicembre 2016 dal Consiglio di Amministrazione, che ha riguardato, oltre al recepimento del modello di corporate governance:

- le relazioni con i clienti, anche dal punto di vista dell'attenzione all'inclusione finanziaria, e le operazioni di project finance, con la specifica degli standard e delle linee guida adottati;
- le relazioni con i fornitori, con precisazioni riguardanti la sensibilità alle tematiche di sostenibilità e l'equità di trattamento;
- le relazioni con la comunità, con puntualizzazioni relative alla valorizzazione, alla tutela e alla fruizione del patrimonio storico, artistico e culturale.

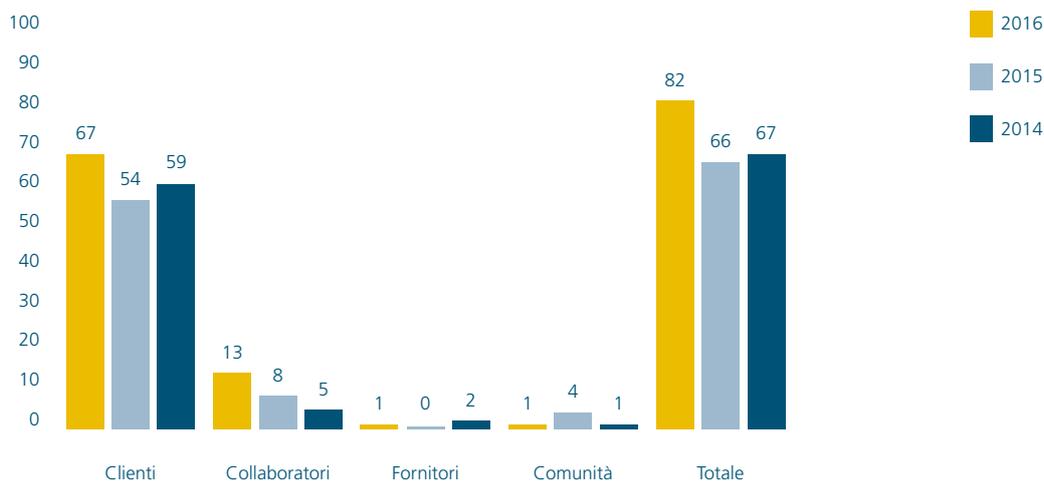
L'aggiornamento ha inoltre precisato il modello di attuazione del Codice chiarendo il ruolo del Servizio CSR nelle attività di attuazione e governo del Codice, con specifico riferimento al monitoraggio della coerenza delle decisioni aziendali e prevedendone la partecipazione nella realizzazione delle azioni di diffusione della cultura di sostenibilità. In questa direzione, il Rapporto di Sostenibilità contribuisce alla verifica della coerenza delle azioni rispetto ai principi enunciati.

Il rispetto dei principi e valori del Codice Etico è, inoltre, monitorato col supporto della Direzione Internal Auditing, per poterne riferire annualmente al Comitato per il Controllo sulla Gestione e all'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/2001. Le funzioni di Compliance e di Auditing, nello svolgimento delle rispettive competenze e attività, concorrono al presidio delle attività connesse agli impegni etici e di responsabilità sociale della Banca. Il processo di monitoraggio del Codice Etico – integrato

con i processi gestionali del Rapporto di Sostenibilità – prevede la valutazione da parte di un ente indipendente con conseguente attestazione del livello di attuazione dei principi del Codice all'interno del Gruppo, ai sensi dei principi e dei contenuti delle Linee Guida di cui a norma ISO 26000. Tale attestazione esplicita la metodologia applicata e i risultati, valutando separatamente l'ambito che si riferisce al rispetto dei diritti umani.

Per quanto riguarda le presunte inosservanze al Codice Etico, in base a quanto previsto dal Codice stesso e dalla normativa aziendale, il Servizio CSR riceve e tratta le segnalazioni che possono essere inviate da qualsiasi stakeholder e, dopo verifiche, risponde in collaborazione con le strutture interessate garantendo i segnalanti in buona fede da qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione e assicurando la massima riservatezza, fatti salvi gli obblighi di legge.

Segnalazioni di inosservanza del Codice Etico



Nel 2016 sono pervenute 82 segnalazioni di inosservanza al Codice Etico: 70 riguardanti il perimetro Italia e 12 l'estero. Il numero assoluto è in aumento rispetto all'anno precedente, a causa del perdurare di una complessa congiuntura economica ma anche di una nuova consapevolezza degli stakeholder sull'opportunità di dialogare con la Banca. La maggioranza di queste comunicazioni (67) proviene dai clienti. Un tema di confermata attenzione è legato all'accessibilità di filiali e servizi (10 segnalazioni), in particolare nelle nuove problematiche poste dall'invecchiamento della popolazione in rapporto alle nuove tecnologie. Inoltre, si segnala l'atteso comportamento responsabile nella gestione del credito in presenza di situazioni soggettive di particolare fragilità (17 segnalazioni). A questo proposito, la Struttura del credito proattivo ha riconsiderato sette segnalazioni con un esito positivo per quattro clienti con particolari difficoltà. Da notare anche il nuovo attivismo della clientela immigrata, che con 5

segnalazioni suggerisce la necessità di nuovi approcci, più sensibili alle diversità culturali, da parte della Banca. Per quanto riguarda le segnalazioni relative alle persone, sono pervenute due segnalazioni da parte di organismi di rappresentanza dei lavoratori riguardanti presunte pressioni sul personale di filiale per l'ottenimento di risultati commerciali. Una segnalazione ha riguardato il rispetto del divieto di fumo nei locali aziendali, che è stato ribadito con nuove apposite segnalazioni e procedure. I temi legati alla non discriminazione sono stati attentamente monitorati. Nell'ambito di una campagna di respiro globale, sono pervenute numerose segnalazioni di contestazione alla partecipazione di Intesa Sanpaolo in project finance al pool di banche finanziatrici di DAPL (Dakota Access Pipeline): un oleodotto per il trasporto di petrolio grezzo negli Stati Uniti, dal Nord Dakota al Texas, avversato dalla Standing Rock Sioux Tribe. Il finanziamento è sottoposto agli Equator Principles e ha ricevuto una classificazione di rischio A (per approfondimenti [i]).

VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI DI REPUTAZIONE

In un contesto di acuita sensibilità al tema dell'etica degli affari e di interesse crescente per la valutazione di asset intangibili, Intesa Sanpaolo ha sviluppato un modello di gestione della propria reputazione con l'obiettivo di prevenire e minimizzare i possibili eventi negativi.

Il modello di governo dei rischi reputazionali di Intesa Sanpaolo prevede una funzione di supervisione strategica e di controllo da parte degli organi societari ed in particolare del Comitato Rischi, all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Il sistema di gestione dei rischi reputazionali si basa, da un lato, su un presidio sistematico e autonomo da parte di strutture aziendali con compiti specifici di difesa della reputazione, dall'altro, da un processo di Reputational Risk Management guidato dalla Direzione Centrale Enterprise Risk Management – di concerto con il Chief Compliance Officer per quanto riguarda i rischi di non conformità.

Con riferimento al processo di Reputational Risk Management, le principali evidenze fornite dalle diverse funzioni aziendali consentono di individuare e definire i principali scenari di rischio cui il Gruppo è esposto e di sottoporli alla valutazione del management aziendale al fine di identificare, ove necessario, adeguate strategie di comunicazione e specifiche azioni di mitigazione.

In particolare tale processo si avvale degli esiti e dei riscontri derivanti da: attività di gestione del rischio di compliance, attività di comunicazione interna ed esterna, presidio della normativa antitrust, relazione con investitori e agenzie di rating, attività di stakeholder engagement e analisi di materialità nell'ambito dei processi di gestione del Rapporto di Sostenibilità, monitoraggio dell'applicazione del Codice Etico (vedi capitoli: "La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto" e "Attestazione della governance di responsabilità sociale").

VALORE DEL BRAND

Nel settore bancario, dove prodotti e servizi sono immateriali, l'immagine e la reputazione di una banca rivestono un peso rilevante nel condizionare le scelte e le percezioni del consumatore. Intesa Sanpaolo, consapevole del fatto che il marchio è un asset strategico molto importante, è da sempre attenta alla misurazione, valorizzazione e tutela dell'immagine e della reputazione del proprio brand.

Per tale ragione è attivo da vari anni in Intesa Sanpaolo un osservatorio sull'immagine dei brand del Gruppo per

valutarne l'evoluzione nel tempo, alla luce dello scenario socio-politico-economico e del settore di riferimento.

Nel 2016, in un contesto del settore bancario caratterizzato da forte instabilità, Intesa Sanpaolo si è evidenziata per solidità e capacità finanziaria. L'indice sintetico del profilo d'immagine sulla popolazione, costruito da Ipsos sulla base di 26 temi, si attesta al top del sistema bancario e ben al di sopra della media dell'immagine del mercato. Il brand, in quanto patrimonio aziendale, viene anche quantificato economicamente ogni anno da organi interni all'azienda per verificarne il valore. A tal fine viene utilizzata una media fra tre importanti modelli internazionali di stima: Brand Finance, Hirose e Royalty Relief. Tale valore è anche messo a confronto con indici sintetici di brand equity calcolati da primari istituti di ricerca che si basano su: visibilità, immagine e capacità di attrazione di nuovi clienti.

Particolare attenzione viene posta anche al monitoraggio dell'immagine online, dove piattaforme di ascolto della rete permettono di rilevare i volumi delle discussioni, le fonti prevalenti di discussione, nonché le tematiche e il mood/sentiment di tali conversazioni.

Nel 2016, Intesa Sanpaolo ha mantenuto la posizione di terzo brand più discusso, con il primato della quota di conversazioni relative alle attività di comunicazione e ai servizi alla clientela. Intesa Sanpaolo inoltre, sempre più attiva nel mondo dei social, ha dominato su Facebook per numero di fan.

Consapevoli del fatto che ogni occasione di contatto con il brand contribuisce a formare l'immagine di un'azienda, vengono monitorati gli effetti su immagine e reputazione delle sponsorizzazioni e delle attività culturali.

La positiva sponsorizzazione di Expo, all'insegna della condivisione di esperienze ed emozioni, ha spinto la Banca a continuare sulla strada della condivisione di arte, creatività, progetti, idee, storie e musica.

In questo contesto si è inserita la scelta – insolita e innovativa per una banca – di partecipare come main sponsor a XFactor 2016. Le indagini post sponsorizzazione hanno mostrato riverberi positivi sull'immagine e sulla reputazione tra coloro che si ricordavano la sponsorizzazione, rispetto ai non riconoscitori. La sponsorizzazione è stata efficace nel sostenere il posizionamento del brand e nell'incrementare la considerazione di marca, soprattutto sul target più giovane. La fiducia nel marchio ha registrato una crescita del 29% fra chi ha seguito il programma in tv.

VALORE DEL BRAND DI INTESA SANPAOLO

Tenendo conto delle valutazioni di Brand Finance e applicando altri modelli interni basati sul Metodo Hirose e quello di Royalty Relief, si ottengono valori attribuibili al brand del Gruppo Intesa Sanpaolo (da considerarsi indicativi), sulla base dei dati 2016, prossimi a 6 miliardi di euro, leggermente superiori a quelli dello scorso anno, in un contesto che ha invece visto calare la percezione del brand value per i principali concorrenti.

GESTIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI FINANZIAMENTI

La considerazione del rischio ambientale e sociale nell'erogazione del credito è richiesta non solo nella valutazione dei grandi progetti sottoposti agli Equator Principles, ma anche nella valutazione dell'operatività di alcune tipologie di clienti della Banca, maggiormente esposte a tali rischi.

Con l'obiettivo di individuare le modalità più efficaci per valutare i rischi socio-ambientali associati alle attività delle imprese clienti, il Modello di valutazione del rating include già uno specifico quesito sull'esposizione dell'azienda a tali rischi.

Nel corso del 2016 sono state messe a punto le attività già intraprese nel 2015 sul fronte della valutazione dei rischi ambientali. In particolare, il questionario sui rischi ambientali da sottoporre ai clienti è stato rivisitato e il bacino delle aziende clienti destinatarie è stato analizzato secondo criteri legati ai settori economici di appartenenza e alla dimensione.

Nella fase di test sarà richiesto ad un campione di clienti definito di compilare e sottoscrivere il citato questionario. Le informazioni raccolte saranno utilizzate dalla Banca, insieme alle altre informazioni qualitative e quantitative, nella complessiva valutazione del merito creditizio del cliente-richiedente e integrate nel processo di concessione del credito. In base ai risultati del test, si valuteranno di seguito le modalità di implementazione del processo su una più ampia scala.

Inoltre, nel settembre del 2016 Intesa Sanpaolo ha siglato un accordo con l'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti (UCID) con l'obiettivo di valorizzare l'impegno personale degli imprenditori nell'adottare comportamenti virtuosi e orientati al bene comune per tutti gli stakeholder. L'accordo infatti prevede che Intesa Sanpaolo tenga conto, nella valutazione del merito creditizio delle aziende associate UCID che richiedono un finanziamento, delle informazioni qualitative elaborate dal modello GRSI®. Il modello GRSI® – Grado di rischio sociale e ambientale dell'impresa – è capace di correlare il grado di rischio socio-ambientale di un'impresa con la forza competitiva e la capacità di creare valore economico della stessa, attraverso la tutela degli aspetti sociali e ambientali della gestione, in relazione a un benchmark di riferimento.

GLI EQUATOR PRINCIPLES

La valutazione e la gestione dei rischi sociali e ambientali riveste un ruolo fondamentale nel caso di finanziamenti dedicati a grandi progetti industriali e infrastrutturali.

Gli Equator Principles (EP o Principi), sono linee guida internazionali che supportano le istituzioni finanziarie che volontariamente li adottano nella gestione dei rischi derivanti dal finanziamento dei progetti. Applicare i Principi in maniera strutturata e integrata consente di individuare e gestire i rischi emergenti in paesi vulnerabili dal punto di vista sociale e ambientale e in settori sensibili.

I Principi, basati sui criteri dell'International Finance Corporation della Banca Mondiale (i Performance Standard), riguardano: la valutazione degli impatti sociali e ambientali nei progetti da finanziare; la tutela dei diritti dei lavoratori; la prevenzione dell'inquinamento e la promozione dell'efficienza energetica; i rischi sulla salute e la sicurezza delle comunità nei Paesi di intervento; la consultazione delle popolazioni interessate e la tutela dei loro diritti; la salvaguardia della biodiversità e la gestione sostenibile delle risorse naturali; la conservazione del patrimonio culturale. Gli EP prevedono l'assegnazione di una categoria di rischio ai progetti da finanziare (A indica un alto livello di rischio, B medio, C basso) basata su variabili quali le caratteristiche socio-ambientali del Paese, il settore industriale di appartenenza e le caratteristiche proprie del progetto in esame.

Il campo di applicazione dei Principi include la forma tecnica del Project Finance (Finanza di Progetto) e i finanziamenti alle imprese, qualora siano destinati allo sviluppo di un progetto specifico; per le due forme di finanziamento, rientrano nell'ambito degli EP quelli oltre una soglia di importo pari rispettivamente a 10 e a 100 milioni di USD.

Il processo di valutazione dei rischi sociali e ambientali secondo gli Equator Principles

La "Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles" di Intesa Sanpaolo è integrata nelle politiche di credito del Gruppo al fine di intercettare, fin dall'insorgere della richiesta, tutti i finanziamenti che rientrano nel campo di applicazione degli EP.

La Guida prevede che i progetti a rischio più elevato e, se opportuno, quelli a rischio medio, vengano valutati da parte di un consulente indipendente che ne identifichi i principali impatti sociali e ambientali. Gli esiti di questa valutazione indipendente (due diligence) forniscono suggerimenti e raccomandazioni in merito all'eventualità di integrare il lavoro svolto con studi approfonditi o azioni di mitigazione, affinché il progetto risponda ai requisiti degli standard internazionali.

Le azioni di mitigazione richieste vengono integrate negli adempimenti contrattuali e sono sottoposte a monitoraggio con una periodicità stabilita sulla base del grado di rischio evidenziato.

Il cliente è tenuto a presentare rapporti sistematici che dimostrino l'implementazione delle attività di mitigazione richieste dalla Banca verificabili anche con visite in loco. In caso di mancata osservanza degli accordi la Banca si riserva il diritto di esercitare misure appropriate da valutare caso per caso.

Parte del processo di valutazione prevede anche il coinvolgimento e la consultazione delle comunità locali per comprendere i possibili impatti sociali e identificare ulteriori misure di mitigazione. Infatti gli Equator Principles presuppongono una relazione continua con gli stakeholder, dalla fase di progettazione e lungo tutta l'operatività del progetto, attraverso attività di stakeholder engagement e un processo di gestione delle lamentele (grievance mechanisms).

Partecipazione al dibattito internazionale

Adottare gli Equator Principles significa anche far parte della vita associativa e del dibattito internazionale portato avanti dall'Associazione EP. Anche nel 2016 Intesa Sanpaolo ha partecipato agli eventi annuali dedicati ai membri e ai momenti di confronto organizzati con le altre banche aderenti, ma anche con gli altri stakeholder, prevalentemente l'IFC, le Organizzazioni Non Governative e le associazioni imprenditoriali di settore. Ha continuato infine a dare il suo contributo alla discussione sul tema della biodiversità, all'interno del Gruppo di Lavoro tematico formatosi nel 2013 (Cross Sector Biodiversity Initiative).

I Progetti chiusi nel 2016

Dal 2007 sono 315 i finanziamenti sottoposti allo screening degli Equator Principles che hanno raggiunto la chiusura finanziaria, di cui 14 nel 2016.

Nel 2016 l'importo accordato per i progetti che hanno seguito il processo di valutazione degli Equator Principles è di 2,04 miliardi di euro, pari a circa il 10% dell'accordato totale dei finanziamenti del perimetro di riferimento¹. Il perimetro di riferimento riguarda tutte le strutture di Intesa Sanpaolo attive nel finanziamento di progetti che rientrano nell'ambito di applicazione dei Principi, in Italia e all'estero, e tre Banche estere: VUB Banka, Privredna Banka Zagreb e Alexbank.

La tabella mostra il numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2016 suddivisi per categoria.

	Tot.	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Finanza di Progetto	11	4	6	1
Prestiti alle imprese destinati a progetti	3	2	1	-

SETTORI CONTROVERSI

Le banche sono chiamate da più parti a rispondere delle scelte di finanziamento in settori controversi come quelli degli armamenti, dell'energia nucleare, dell'estrazione di fonti fossili. In particolare, sempre più spesso ONG specializzate, gruppi della società civile e clienti intraprendono campagne di pressione e iniziative di sensibilizzazione volte a indirizzare le scelte delle banche.

Intesa Sanpaolo è consapevole dell'importanza di allocare in maniera corretta e responsabile, secondo criteri di sostenibilità sociale e ambientale, il credito erogato e dedica un'attenzione particolare all'approfondimento delle tematiche connesse ai settori considerati più sensibili. Negli ultimi anni sono stati predisposti e diffusi internamente studi relativi al settore del carbone, del waste-to-energy e dell'acqua.

Tra i settori sensibili, quello della produzione e del commercio di armamenti militari riveste un'importanza

particolare ed è regolato da una policy interna.

Le Regole di Gruppo in materia di operatività nel settore armamenti vietano di porre in essere ogni tipo di attività bancaria o di finanziamento connessa con la produzione e/o la commercializzazione di armi controverse e/o bandite da trattati internazionali e in particolare: armi nucleari, biologiche e chimiche; bombe a grappolo e a frammentazione; armi contenenti uranio impoverito; mine terrestri anti-persona.

Fermo restando tale divieto, sono ammesse transazioni e finanziamenti relativi alla produzione, alle compravendite domestiche, all'importazione, all'esportazione, al trasferimento intracomunitario e al transito di materiale di armamento utilizzato in via definitiva da forze armate e relativi enti preposti nonché da forze di polizia locali: a) in e tra Paesi appartenenti all'Unione Europea e/o alla NATO; b) senza riguardo al Paese di produzione e/o provenienza del materiale di armamento, qualora l'utilizzatore finale sia un ministero o un ente governativo italiano, forze armate o di polizia italiane. Eventuali deroghe devono essere autorizzate dal Consigliere Delegato e CEO.

Nel 2016 il totale delle transazioni segnalate al Ministero dell'Economia e delle Finanze tra erogazioni di credito e pagamenti ammonta a 408 milioni di euro. È in corso il progetto di elaborazione di policy di autoregolamentazione per le operazioni di finanziamento in settori sensibili, a partire dai settori del carbone e dell'oil & gas.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA SALUTE E SICUREZZA

Intesa Sanpaolo, nel rispetto delle norme vigenti e dei più importanti standard nazionali, ha adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro, individuando all'interno della propria struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di tutela dei collaboratori. I rischi per la salute e la sicurezza dei collaboratori sono valutati secondo un approccio multidisciplinare, considerando l'effetto combinato dell'ambiente di lavoro, dei processi e delle attrezzature nonché delle condizioni soggettive dei lavoratori.

Il monitoraggio costante dei luoghi di lavoro, delle segnalazioni di rischio, degli infortuni, degli incidenti nonché del programma annuale di riduzione dei rischi ha permesso di aggiornare il "Documento di Valutazione dei Rischi" a disposizione di tutto il personale.

Il processo di gestione dei rischi presenti all'interno delle sedi del Gruppo, attuato in stretta collaborazione con le competenti funzioni aziendali, ha consentito di proseguire la riduzione complessiva degli stessi. Anche nel corso del 2016, in linea con quanto ottenuto negli anni precedenti, le misure attuate hanno comportato la risoluzione di circa il 20% delle criticità.

In relazione al nuovo concept di filiale, il Servizio Prevenzione e Protezione ha valutato tutti gli impatti delle soluzioni adottate sotto il profilo della salute e sicurezza dei collaboratori. In particolare sono stati valutati gli aspetti legati ai fattori ambientali di microclima, illuminazione,

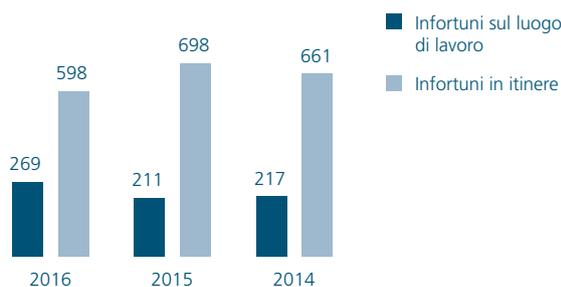
¹ La percentuale si riferisce alle sole operazioni in project finance ed esclude i finanziamenti corporate relativi a progetti (project related corporate loans).

rumore e all'ergonomia delle nuove tipologie di postazioni di lavoro. Il percorso valutativo è proseguito poi con la valutazione sul campo delle filiali pilota di Milano, Roma e Torino, avvalendosi di personale altamente specializzato. La valutazione ergonomica si è concretizzata da un lato nella verifica della rispondenza ai dettami normativi, dall'altro nella somministrazione ai collaboratori delle filiali pilota, di un questionario di percezione approfondita dell'ergonomia delle postazioni di lavoro. La rispondenza ai requisiti microclimatici è stata condotta anche con monitoraggi ambientali presso le filiali pilota.

Tale approccio ha consentito di tradurre le evidenze emerse in concrete proposte migliorative, che di volta in volta sono state condivise con il gruppo di lavoro ed in particolare con la struttura preposta alla progettazione immobiliare. Le soluzioni individuate sono state adottate nelle filiali di nuova concezione in fase di realizzazione.

Analogo coinvolgimento e valutazioni sono state avviate a partire dall'ultimo trimestre del 2016 per il progetto relativo al "Nuovo Concept uffici per le strutture di Governance", con il quale l'azienda intende sperimentare soluzioni di layout innovative anche per le strutture di direzione.

Infortuni



Valutazione del rischio da stress lavoro correlato

Al fine di mitigare il rischio stress lavoro correlato derivante dalle aree di criticità emerse dalle attività di valutazione, nel corso del 2016 sono state individuate specifiche misure (riepilogate nel Documento di Valutazione dei Rischi) per area di contesto e area di contenuto del lavoro, richiamando inoltre gli accordi sottoscritti nell'ottobre 2015 da Intesa Sanpaolo e le Organizzazioni sindacali. Nel corso dell'anno si è provveduto ad effettuare un'analisi dell'efficacia delle misure messe in atto a fronte delle criticità individuate in sede di valutazione approfondita.

Uno specialista del Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità dell'Università di Milano ha condotto 5 Focus Group di controllo con il coinvolgimento di 43 colleghi, per approfondire i cambiamenti percepiti nel corso dell'anno dalle persone a seguito delle misure adottate dall'azienda a valle del suddetto accordo.

Per quanto riguarda le Filiali Online, nell'ambito dell'aggiornamento della valutazione del rischio di stress, la Banca ha deciso di ripetere la fase di valutazione approfondita attraverso specifici questionari elaborati dalla Clinica del Lavoro di Milano Luigi Devoto (a cui era già stata affidata la prima valutazione)

e il successivo svolgimento di focus group tenuti da psicologi della predetta struttura. Per il 2016 l'attività ha già coinvolto l'ufficio di Lecce e di Milano per complessivi 6 focus group, è in corso la pianificazione per il 2017. Tra gli obiettivi c'è quello di verificare l'efficacia delle misure adottate dalla Banca in termini di maggiore varietà del compito lavorativo, maggiori opportunità di crescita professionale, possibilità di cambiare struttura passando dalla Filiale Online a quella retail e viceversa, miglioramento del confort ambientale attraverso interventi di rivisitazione dei layout degli uffici con la creazione di sale relax.

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 98% dei casi si sono chiuse con un giudizio di idoneità alla mansione e nel 2% con idoneità in attesa di definizione).

Lavorare al sicuro

Relativamente alla salvaguardia dei collaboratori e dei clienti attraverso la prevenzione del rischio rapina nelle filiali e alla gestione dei collaboratori in situazioni di emergenza, la tutela delle persone ha continuato ad essere il principio cardine che ispira tutte le iniziative realizzate per la protezione delle filiali. Le attività di prevenzione sistematica dei rischi e di mitigazione delle vulnerabilità esistenti e potenziali sono state condotte attraverso il potenziamento e l'innovazione delle misure tecnologiche di sicurezza, supportate dalla realizzazione di strumenti informativi e dallo sviluppo della cultura della sicurezza integrata insieme alla pubblicazione di regole operative.

È proseguita l'analisi sui rischi di rapine alle filiali: a seguito dei miglioramenti nei sistemi di sicurezza già attivati, è stato eseguito un follow up per la verifica del livello di protezione di siti ad alto rischio e di specifiche filiali.

Per quanto riguarda le rapine, si conferma un trend in riduzione da diversi anni. Nel 2016 si è altresì registrata una diminuzione delle rapine "professionali" (che generano maggiori impatti in termini economici e sui collaboratori).

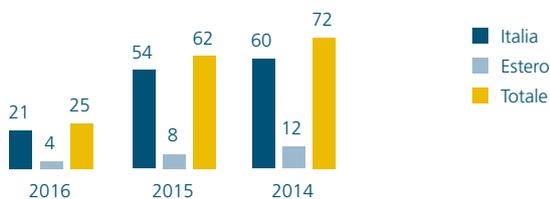
Le attività di contrasto già avviate con piani specifici di intervento orientati ad ammodernare i sistemi di protezione delle filiali (con particolare attenzione alle filiali che custodiscono caveau e cassette di sicurezza) e con un piano di sostituzione di servizi di vigilanza con soluzioni tecnologiche, hanno contribuito ad ottenere risultati rispondenti alle aspettative.

Nell'ambito del programma di "sostegno post-rapina" sono stati effettuati 63 interventi specialistici da parte dei medici competenti e psicologi dell'Università di Milano con il coinvolgimento di circa 200 colleghi. Gli interventi

di sostegno sono stati caratterizzati da un primo incontro di "counseling" applicando le tecniche del "debriefing"¹ ossia comprendere cosa è accaduto, cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato e gestire il potenziale trauma subito dalle persone; a questa fase segue un secondo incontro di "follow-up" a verifica conclusiva di un ritorno alla condizione emotiva e psicologica pre-evento. A partire dal 2016 l'intervento medico è stato previsto per tutte le rapine tentate o consumate indipendentemente dalla gravità dell'evento. Il programma di sostegno psicologico è stato esteso anche ai casi di aggressioni subite dai colleghi nonché in occasione di calamità naturali come nel caso dei recenti eventi sismici.

È proseguita l'attività di implementazione del database predisposto nel 2015 che consente di mantenere le informazioni relative al personale coinvolto in rapine anche in caso di trasferimento presso altre filiali, al fine di individuare e prestare particolare attenzione ai collaboratori vittime di più rapine, programmando interventi di sostegno personalizzati prestando maggiore attenzione alle situazioni che più facilmente potrebbero portare alla manifestazione di disturbi post traumatici. Per i casi ritenuti estremamente gravi a causa di ferimento o grave coinvolgimento da parte del personale, vengono immediatamente attivati gli Psicologi dell'Università di Milano per offrire un programma ed un supporto ancora più strutturato. In tutti i casi il medico competente territoriale resta a disposizione del personale che ne facesse richiesta per visite mediche volte a verificare l'idoneità lavorativa dei collaboratori, conseguentemente all'evento traumatico.

Numero rapine



Nel corso del 2016 è proseguito il programma di (in) formazione sulla sicurezza, con aggiornamento del network domestico, corsi d'aula e pillole online, adeguamento i contenuti in funzione dei nuovi rischi.

Nella gestione degli eventi connessi alle calamità naturali ed eventi di crisi, le attività di manutenzione e rafforzamento dei presidi, delle soluzioni di Business Continuity e dei meccanismi di Crisis Management hanno confermato la loro efficacia, consentendo la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela dei collaboratori e clienti. Con riferimento agli aspetti specifici di Business Continuity proseguono le attività di estensione del modello alle Banche e Società del Gruppo. In particolare è stata completata l'estensione alle Banche estere del nuovo modello di Business Continuity Management (BCM) di Gruppo, allineato ai

requisiti della Circolare 285/13 della Banca d'Italia che prevedono l'adozione di un approccio esteso per la definizione dei presidi organizzativi e misure di continuità operativa commisurate ai livelli di rischio. In continuità con il percorso progettuale iniziato nel 2015, sono stati erogati i workshop formativi rivolti ai referenti BCM di tutte le Banche estere.

PREVENZIONE DEL RISCHIO INFORMATICO

Intesa Sanpaolo ha consolidato per le Banche italiane del Gruppo e per alcune delle Banche estere un sistema anti-frode che in tempo reale analizza tutte le operazioni effettuate tramite Internet Banking e ne rileva quelle ritenute dubbie. Le operazioni così allertate vengono centralmente verificate da un nucleo specializzato per accertarne la veridicità e correttezza con il contatto diretto del cliente e quelle non riconosciute sono revocate. Laddove il cliente non sia rintracciabile telefonicamente, viene avvisata immediatamente la filiale di riferimento per trovare altre modalità di contatto. In presenza di truffe o tentativi di frode accertati, al cliente viene inoltre fornita assistenza per effettuare denuncia presso le autorità competenti. A tutti i clienti vengono segnalate regole comportamentali per il corretto utilizzo degli strumenti online operando in piena sicurezza (es. aggiornamento antivirus, riconoscimento delle email di phishing, corretto uso dei propri codici personali, ecc.). È stata attivata una sezione dedicata nella intranet aziendale per una veloce comunicazione alle filiali di nuove campagne di mail phishing.

Il monitoraggio costante delle frodi ha consentito nel 2016 il blocco di transazioni fraudolente per quasi 10 milioni di euro per i clienti privati e per circa 21 milioni di euro per i clienti imprese.

Nell'arco del 2016 poi, si è avviato il processo di consolidamento del CERT del Gruppo Intesa Sanpaolo (Computer Emergency Response Team) che è diventata l'interfaccia operativa per gli eventi critici di tipo cyber nei confronti degli stakeholder esterni, nonché il promotore tramite specifiche azioni progettuali e di collaborazione per la loro sensibilizzazione sulla rilevanza della Cybersecurity. Il CERT ha in essere collaborazioni a vario livello: europeo, con la partecipazione all'European Cyber Security Organization (ECSO); a livello di settore finanziario, con un ruolo proattivo e centrale nella costituzione del CERT di settore (CERTfin); con le forze di Polizia Postale; a livello nazionale con il supporto all'adozione del Cyber Security Framework Nazionale all'interno della propria catena dei fornitori.

Il CERT di Gruppo è inoltre attivo su diversi fronti quali i servizi di Cyber Threat Intelligence (FS-ISAC, BitSight, Recorded Future), i servizi di infosharing interna (Banche e Società del Gruppo) ed esterna (CERT nazionale, CERTFin, altri CERT) e le segnalazioni alle autorità di vigilanza in caso di gravi incidenti di sicurezza informatica.

¹ intervento psicologico-clinico che ha lo scopo di eliminare o alleviare le conseguenze emotive di situazioni di emergenza.

Nel corso dell'anno, specifico rilievo è stato attribuito a progetti/attività volte alla definizione prospettica di policy e processi per la gestione interna della Cyber Security. In tale contesto si inquadra l'attivazione del Cyber Security Program, il cui sviluppo è previsto nel biennio 2016/2017, che si pone l'obiettivo di accrescere la maturità del Gruppo attraverso una gestione delle minacce più efficiente ed efficace, nonché di rafforzare le competenze e le strutture necessarie per

mitigare il rischio indotto dai cyber attacks. Si segnala il prosieguo delle attività di analisi sull'iniziativa di gestione dell'identità digitale del cittadino ricompresa nell'agenda digitale del governo (SPID) e quelle sulle cryptovalute. Come negli scorsi anni è proseguito infine l'impegno della Banca per ottenere e mantenere le certificazioni di terze parti delle proprie attività di sicurezza e continuità operativa a garanzia della qualità e dell'adeguato presidio dei servizi erogati [i].

SOSTEGNO AL TESSUTO IMPRENDITORIALE

In coerenza con il Piano d'Impresa 2014-2017, Intesa Sanpaolo ha continuato a sostenere lo sviluppo dell'economia "reale" e delle comunità in cui il Gruppo opera. Nel 2016 Intesa Sanpaolo ha destinato nuovo credito a medio-lungo termine all'economia reale per circa

56 miliardi di euro (48 miliardi in Italia, in crescita del 16% rispetto al 2015). Dell'importo complessivo 40 miliardi (+19% rispetto al 2015) sono stati erogati a famiglie e piccole-medie imprese (PMI).

Le informazioni presenti presso la rete di Intesa Sanpaolo rappresentano un patrimonio unico di conoscenze sulle economie locali e la struttura dedicata agli Studi e Ricerche ha approntato un'indagine interna verso i gestori delle imprese della Divisione Banca dei Territori per raccogliere opinioni sulla congiuntura economica: è emersa, da parte delle imprese, pur con differenze rilevanti fra settori e aree geografiche, una valutazione condivisa di consolidamento della ripresa e un atteggiamento solo moderatamente favorevole agli investimenti a causa di incertezza e burocrazia.

A sostegno della crescita e a beneficio del tessuto imprenditoriale gli interventi hanno riguardato l'accesso al credito e il supporto ai clienti ancora in difficoltà (Credito Proattivo, accordi a livello ABI e Confidi per agevolazioni nel ricorso ai finanziamenti, rinegoziazione dei mutui), la riduzione dei tempi di erogazione dei prestiti, l'attenzione alle micro-imprese (lavoro autonomo, imprenditoria giovanile), lo sviluppo dei sistemi di filiere di piccole e medie imprese, gli accordi di categoria (Confindustria, Confcommercio, Confagricoltura e Coldiretti), l'attività al servizio del Terzo settore, l'erogazione di prestiti insieme a Istituzioni finanziarie internazionali per progetti di investimento (BEI, EBRD e altri), l'intervento per la formazione e la promozione di nuova imprenditorialità (imprese al femminile, imprese gestite da extra-comunitari), i finanziamenti e i servizi per le imprese che investono per l'internazionalizzazione e l'innovazione.

ACCESSO AL CREDITO E SUPPORTO AI CLIENTI IN DIFFICOLTÀ

La piena attuazione dei processi di gestione del Credito Proattivo, dedicati al supporto dei clienti in potenziale difficoltà, ha consentito, con la tempestiva identificazione dei primi segnali di tensione, di riportare circa 24.000 aziende italiane in bonis (oltre 52.000 dal 2014) da posizioni di credito deteriorato nel 2016 (utilizzi pari a 1.673 milioni di euro).

L'"Accordo per il credito 2015", sottoscritto il 31 marzo 2015 da ABI e dalle principali associazioni di categoria e in

vigore fino al 31 dicembre 2017, prevede iniziative mirate per l'accesso ai prestiti che sono rivolte a:

- Imprese in ripresa, con la possibilità per tutte le PMI in bonis di sospendere la quota capitale dei finanziamenti per massimo 12 mesi e di allungare il piano di ammortamento dei mutui e le scadenze del credito a breve termine e del credito agrario;
- Imprese in sviluppo, a sostegno dei progetti imprenditoriali delle PMI;
- Imprese e Pubblica Amministrazione, per lo smobilizzo dei crediti delle imprese verso la Pubblica Amministrazione (PA).

Complessivamente, nell'anno 2016 le operazioni oggetto di sospensione sono state 1.541 per un totale di debito residuo di 725 milioni e 90 milioni di debito prorogato. Per gli allungamenti, le domande ammesse sono state 136 per un totale di debito residuo/posticipato di 47 milioni, mentre i finanziamenti per ricapitalizzazione sono stati 36 per un importo totale di 8 milioni. I finanziamenti erogati nel 2016 da Intesa Sanpaolo a valere sui plafond "Imprese in sviluppo" sono stati 582 per un importo di 222 milioni di euro. Lo smobilizzo dei crediti delle imprese verso la PA ha permesso l'erogazione di 46 finanziamenti per 1,3 milioni di euro.

Intesa Sanpaolo collabora poi con i più importanti Confidi che rilasciano garanzia (con una copertura in media del 50%) a favore della Banca, agevolando le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve e medio

lungo termine, per attività economiche e produttive. Gli accordi con i Confidi (soprattutto nell'utilizzo del Fondo di Garanzia ex Legge 662/96, che permette lo sviluppo dell'operatività a fronte di una garanzia di ultima istanza dello Stato, con riduzione dell'assorbimento di capitale per Banche e Confidi), hanno impatti favorevoli in termini di prezzo e/o di maggior volume di credito concesso. Nel 2016 sono stati erogati oltre 14.400 finanziamenti garantiti dai Confidi per un totale di erogato di oltre un miliardo di euro.

Nel campo della rinegoziazione dei mutui, Intesa Sanpaolo ha, da tempo (2013), adottato processi e procedure specifiche che consentono di rinegoziare il mutuo delle piccole e medie imprese in situazioni di temporanea difficoltà finanziaria, favorendo la sostenibilità del finanziamento con l'allungamento della durata del piano di ammortamento del debito residuo in modo da adeguarne l'impegno agli effettivi flussi di disponibilità finanziaria. Lo strumento permette un presidio puntuale delle posizioni che, pur risentendo di transitorie difficoltà finanziarie, presentano concrete prospettive di positiva evoluzione.

Nel corso del 2016 sono stati rinegoziati mutui con arretrati di pagamento per circa 2.500 clienti Imprese e Aziende Retail. Inoltre, sono stati oggetto di revisione 263 contratti di leasing per clienti Imprese e 175 per clienti Aziende Retail. L'adozione dei nuovi processi di gestione del credito hanno permesso di ridurre i flussi netti da posizioni performing a non performing a 3,1 miliardi (in contrazione del 46% rispetto a 5,7 miliardi nel 2015).

RIDUZIONE DEI TEMPI DI EROGAZIONE

La riduzione dei tempi di erogazione è importante per agevolare l'accesso al credito: un progetto interno a Mediocredito Italiano, trasversale su tutte le linee di prodotti (finanziamenti medio-lungo termine, leasing e factoring), è stato implementato con l'attivazione di un sistema di monitoraggio dei tempi di erogazione, la digitalizzazione dei fascicoli e delle pratiche dalla Funzione Commerciale alla Funzione Crediti e l'introduzione di una "pre-perizia" finalizzata a velocizzare l'iter delle pratiche relative a beni immobiliari. I tempi medi di delibera sono stati ridotti rispetto al 2015 da 23 a 17,7 giorni per i finanziamenti a MLT; da 25,2 a 23,9 giorni per il leasing e da 17,2 a 16,6 giorni per il factoring.

L'ATTENZIONE ALLE MICRO-IMPRESSE

"Finanziamento Microcredito imprenditoriale" è dedicato ai giovani e alle micro-impresse al fine di aiutarli a lanciare una nuova attività imprenditoriale o investire in progetti di crescita, offrendo la possibilità di accedere al credito anche senza garanzie reali a realtà che non avrebbero le garanzie economiche e patrimoniali necessarie. Questa opportunità è possibile grazie a una sezione speciale del Fondo di garanzia per le PMI istituita con il decreto integrativo del Ministero per lo Sviluppo Economico del 18 marzo 2015. Destinato a finanziare l'avvio o lo sviluppo di un'attività di lavoro

autonomo o di micro-impresa ovvero a promuovere l'inserimento di persone fisiche nel mercato del lavoro, il finanziamento a medio-lungo termine, con durata massima di 7 anni e importo massimo di 25.000 euro, è funzionale all'acquisto di beni (incluse le materie prime) o di servizi strumentali all'attività svolta (compreso il canone di leasing), alla retribuzione di nuovi dipendenti o soci lavoratori, al pagamento di corsi di formazione per migliorare la qualità professionale e le capacità tecniche e gestionali.

Ai soggetti finanziati sono forniti anche servizi accessori gratuiti di assistenza e monitoraggio: nella fase "ante erogazione" (supporto per la redazione del business plan e per la valutazione di fattibilità del progetto) e nel momento di "post erogazione" (analisi di soluzioni migliorative e di coerenza rispetto al business plan). Nel 2016 sono stati erogati 388 finanziamenti per 8,1 milioni di euro.

Sviluppo Filiere

Il tessuto imprenditoriale italiano è strutturato su un ampio e articolato tessuto di piccole e medie imprese organizzate in sistemi di filiere, spesso con fortissime relazioni a livello territoriale.

Intesa Sanpaolo ha visto in questa peculiarità italiana del tessuto imprenditoriale una grande opportunità per far crescere tante aziende produttrici di eccellenza, grazie ad un nuovo e innovativo modello di collaborazione tra banca e imprese, il "Programma Filiere" che si sviluppa secondo tre pilastri:

- Investimenti, con offerta di credito a condizioni migliorative e attività di formazione rivolta alle imprese che partecipano;
- Innovazione, con la previsione di nuovi criteri per l'accesso al credito che comprendono l'identificazione della filiera industriale e la definizione di un contratto specifico – l'accordo di filiera – con l'azienda capofila;
- Nuovo approccio all'erogazione del credito, tramite la formalizzazione dell'entità filiera con valutazione del rischio che tiene conto di elementi qualitativi, la costituzione di un plafond di filiera, l'offerta commerciale tailor-made dedicata sia alle aziende sia ai dipendenti.

Il "Programma Filiere" consente alle imprese di migliorare le condizioni di accesso al credito con investimenti sulle filiere industriali e con una valutazione del rischio maggiormente focalizzata su fattori di natura qualitativa. L'iniziativa ha avuto un considerevole sviluppo, alla fine del 2016 le aziende clienti coinvolte con il ruolo di Capofiliera erano 377.

Il Programma ha un potenziale significativo per la crescita produttiva: oltre allo sviluppo dei contratti con aziende capofiliera potranno essere complessivamente coinvolti più di 15 mila fornitori, per un giro d'affari di oltre 64 miliardi di euro e una forza lavoro di più di 80 mila dipendenti.

Le Capofiliera sono distribuite in 16 regioni d'Italia, coprendo con la loro catena di fornitura anche tutte le altre aree regionali del Paese: le tre regioni

maggiormente rappresentate sono Lombardia, Emilia Romagna e Piemonte.

Le filiere appartengono a 21 settori di business. I principali settori coinvolti nel programma sono l'agroalimentare (27% delle filiere), la meccanica e metalmeccanica (24%) e il sistema moda (12%), seguiti da arredamento, chimica ed elettrotecnica.

Nell'ambito del "Programma Filiere", nel 2016 Mediocredito Italiano ha effettuato la fase di test del nuovo prodotto "Confirming", una forma evoluta di factoring indiretto per le imprese "capo-filiera" con una più efficiente gestione dei debiti commerciali e dei pagamenti alle filiere stesse e modalità/condizioni di accesso al credito particolarmente favorevoli per i fornitori.

SUPPORTI SPECIFICI PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha rafforzato importanti accordi con Associazioni di categoria per sostenere la crescita delle imprese.

È proseguita la collaborazione con Confindustria Piccola Industria: l'accordo "Una crescita possibile" è stato prorogato, integrandolo con nuovi temi, quali il welfare aziendale e l'accesso al mercato dei capitali per le PMI, e prevedendo l'opportunità di un intervento finanziario per le aziende che investono.

Il DDL di Stabilità 2016 proposto da governo ha previsto un "Pacchetto Imprese" contenente una serie di misure agevolative e sgravi fiscali. La misura consiste nell'elevare gli sgravi fiscali al 140% del valore dei beni strumentali ("investi 100 e deduci 140") riconosciuti da subito a chi investe. Intesa Sanpaolo ha supportato nel 2016 l'impegno agli investimenti delle imprese con l'offerta congiunta di un finanziamento a medio-lungo termine (durata massima fino a 5 anni comprensivi di preammortamento fino a 2 anni) e di una linea di credito a breve termine a sostegno dell'attività corrente, sotto forma di anticipo sui crediti commerciali generati dalla crescita aziendale con l'investimento effettuato (nella misura massima del 40% dell'importo dell'investimento stesso).

Sempre con Confindustria Piccola Industria è stato inoltre rinnovato a novembre 2016 un accordo (il sesto dal 2009) per il triennio 2017-2019 con l'obiettivo condiviso di riposizionare il sistema industriale al centro dello sviluppo del Paese. L'accordo, denominato "Progettare il futuro. Accelerazione, trasformazione digitale, competitività" mette a disposizione delle imprese un plafond di 90 miliardi per cogliere le opportunità offerte dalla "quarta rivoluzione industriale" per la digitalizzazione del sistema produttivo.

L'accordo si concentra su indirizzi qualificanti per:

- finanziare la crescita, accelerando gli investimenti delle imprese, sia tramite l'utilizzo di un nuovo modello di rating (capace di valorizzare gli aspetti immateriali/intangibili insieme a quelli puramente finanziari ed economici delle singole realtà d'impresa) sia con la proposta di mirate soluzioni di finanziamento a MLT;
- valorizzare il capitale umano presente nelle aziende,

con interventi di formazione, per l'inserimento dei giovani nel mondo produttivo (Alternanza Scuola Lavoro) e per soluzioni di welfare aziendale;

- potenziare l'integrazione di business e la creazione di ecosistemi o network fra imprese;
- realizzare una piattaforma digitale Tech-marketplace, per il supporto all'internazionalizzazione e ad alcuni importanti settori italiani quali il turismo e il patrimonio artistico-culturale italiano (vedi "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110).
- favorire la nascita di nuove imprese, anche mediante lo sviluppo di un nuovo modello di valutazione per le start-up innovative, l'imprenditoria femminile e le aziende di cittadini extra UE.

Con l'accordo firmato a dicembre 2016 con Confcommercio, è stato condiviso l'obiettivo di sostenere la riqualificazione e l'innovazione delle imprese che operano nei settori del commercio e dei servizi. Capitale umano e ricambio generazionale, sostegno all'occupazione giovanile e femminile, e-commerce e POS, valorizzazione del made in Italy, iniziative di fidelizzazione e formazione sono gli elementi distintivi di tale accordo. Per sostenere le imprese agricole e agroalimentari in Italia, nel 2016 Intesa Sanpaolo e il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali hanno firmato un accordo triennale di collaborazione sul settore agroalimentare. L'accordo prevede un plafond triennale di 6 miliardi di euro destinato prioritariamente a valorizzare e sviluppare le filiere produttive italiane e favorire il ricambio generazionale, l'e-commerce, l'innovazione tecnologica e la valorizzazione dei prodotti. Sono stati inoltre rinnovati gli accordi di collaborazione con le principali Associazioni di Categoria: con Coldiretti è stato rinnovato il "Plafond Creditagri Italia" e con Confagricoltura è stata attivata una partnership con l'ente per la formazione degli associati (Enapra) con cui è stato promosso il bando "Agricoltura Sociale".

Sul fronte del sostegno all'agricoltura, l'impegno delle Banche estere è di particolare rilevanza. Qui di seguito citiamo alcuni esempi di azioni intraprese nel 2016. Intesa Sanpaolo Bank Romania ha continuato a sostenere finanziariamente i piccoli e medi agricoltori nelle fasi di stagionalità, i giovani agricoltori e le start-up in ambito rurale. Intesa Sanpaolo Bank Albania, oltre al supporto alle filiere agricole locali con servizi di consulenza e finanziamenti, ha coinvolto circa 300 agricoltori in eventi e seminari volti a implementare nuovi strumenti finanziari a favore del settore. Infine Banca Intesa Beograd ha avviato il prodotto "Agroprotect" a favore degli agricoltori serbi.

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Intesa Sanpaolo supporta tutte le imprese italiane in Italia e all'estero nei processi di internazionalizzazione attraverso strutture dedicate, mediante l'offerta di finanziamenti, prodotti trade e di cash management, disponibili sia in Italia che presso la rete estera.

Nel corso del 2016, sono stati organizzati 50 eventi finalizzati alla conoscenza dei mercati e all'approfon-

dimento delle dinamiche del business internazionale, oltre che per fornire alle aziende il supporto per la strutturazione di piani di sviluppo internazionale delle imprese (individuazione di consulenza qualificata e assistenza, sostegno operativo e servizi in loco in 84 Paesi che rappresentano i principali mercati di interesse delle imprese italiane).

Sempre nell'ottica della crescita dimensionale e della apertura verso i mercati globali, anche per valorizzare le relazioni in essere con i grandi gruppi internazionali, è stata realizzata una rilevante riorganizzazione della Divisione Corporate e Investment Banking, con la finalità di aumentare la specializzazione per i diversi settori (industries) e di sviluppare l'assistenza nell'espansione delle imprese all'estero tramite il network internazionale presente in oltre 40 Paesi con filiali e uffici di rappresentanza e coordinati da tre Hub a Londra, New York e Hong Kong. È stata implementata l'offerta dei prodotti di Transaction Banking, con specifico riferimento alla consulenza e al supporto specialistico nel comparto del Cash Management e del Trade Finance. Tali iniziative sono orientate a favorire la crescita delle aziende e dei Gruppi italiani che sono sempre più presenti sui mercati internazionali.

PARTNERSHIP PER LO SVILUPPO DEGLI INVESTIMENTI DELLE IMPRESE

A sostegno dell'economia reale del Paese, Mediocredito Italiano, che è gestore unico dei fondi BEI per Banca dei Territori, ha stipulato accordi con BEI per finanziamenti di importo complessivo di 850 milioni di euro. Contestualmente, Mediocredito Italiano si è impegnato a fornire per pari importo risorse proprie alle imprese beneficiarie, facendo così aumentare il plafond complessivamente a disposizione per il supporto del sistema economico italiano fino a 1,7 miliardi di euro:

- 600 milioni sono dedicati a finanziare progetti di imprese MidCap di ogni settore
- 1 miliardo è messo a disposizione per i progetti delle imprese di dimensioni minori
- 100 milioni per la cosiddetta "Italian Risk sharing facility", uno strumento congiunto tra BEI, Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE) e Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) per sostenere progetti in ricerca, sviluppo e innovazione delle imprese di piccola e media dimensione.

Infine Mediocredito Italiano offre soluzioni finanziarie "su misura" dedicate alle imprese che investono in impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile o in processi di efficientamento energetico (vedi "Capitale naturale" pag. 119).

Anche le Banche estere del Gruppo sono molto attive nel sostegno al tessuto produttivo locale con servizi e finanziamenti a condizioni agevolate per la clientela del settore small business e per le PMI. Le iniziative sono spesso realizzate in partnership con Banche multilaterali per lo sviluppo regionale (ad es. la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo) piuttosto che con Programmi di sviluppo economico locale (ad esempio

il programma Ledib per lo sviluppo dei Balcani) o fondi governativi volti ad assicurare la crescita delle piccole imprese e lo sviluppo di attività ad alto valore aggiunto. Complessivamente nel perimetro estero sono stati erogati nuovi finanziamenti a medio lungo termine per circa 8 miliardi di euro all'economia reale.

FORMAZIONE E PROMOZIONE DI NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

La comprensione dell'effetto dell'età degli imprenditori sulle performance delle imprese è stata approfondita dalla struttura di Studi e Ricerche per analizzarne gli effetti a medio-lungo termine sulla competitività dell'economia italiana.

Condotta su un ampio campione di imprese manifatturiere, l'indagine ha evidenziato la forte prevalenza delle imprese giovanili tra le più piccole. Esse spiccano per le loro performance (la crescita del fatturato è stata nettamente superiore, a fronte di ridotti sacrifici sul fronte dei margini) e le energie della giovane età dei capi-azienda sembrano aver comportato dei vantaggi nel recente passato. L'analisi ha tuttavia evidenziato come queste imprese non siano dotate di sufficienti "fattori competitivi chiave" nell'attuale scenario competitivo, quali una adeguata protezione del proprio output innovativo attraverso i brevetti o una significativa riconoscibilità attraverso politiche di brand a livello internazionale.

Lo sviluppo del progetto "AdottUp", proseguito anche nel 2016, risponde all'esigenza di promuovere attivamente nuova imprenditorialità di qualità.

Intesa Sanpaolo è partner strategico del programma di Piccola Industria Confindustria per l'adozione delle start-up. "AdottUp" permette alle migliori idee imprenditoriali di diventare "business sostenibili" grazie all'ausilio formativo da parte di aziende consolidate che ne diventano tutor e le aiutano a svilupparsi.

Intesa Sanpaolo raccoglie candidature di idee imprenditoriali, le propone a un Comitato congiunto (Intesa Sanpaolo e Confindustria) che le valuta, le seleziona, fornisce alta formazione e spazi di lavoro, e crea la "Vetrina delle migliori idee".

Nel 2016 sono stati erogati complessivamente finanziamenti a 235 start-up per 87,6 milioni di euro (di cui 46,5 milioni a 48 aziende che hanno il finanziamento all'innovazione Nova+).

La scuola d'impresa del Gruppo Intesa Sanpaolo anche nel 2016 ha continuato a fornire competenze imprenditoriali rivolte a chi sta avviando una start-up o è pronto per lanciarla sul mercato. "Officine Formative" eroga percorsi di education tramite la piattaforma online e di accelerazione e tutoraggio a supporto delle start-up più mature.

Ha avuto continuità il progetto Skills4Business, per il quale sono stati realizzati tre programmi formativi, con la collaborazione di Confindustria, per supportare l'impresa nello sviluppo di competenze digitali.

Un importante progetto formativo in collaborazione con ICE e Confindustria, Digital4Export, è dedicato alle Imprese che intendono avvalersi della digitalizzazione come leva di trasformazione e di sviluppo del proprio business nei mercati internazionali.

L'OFFERTA PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE

Intesa Sanpaolo vuole supportare le donne imprenditrici nella creazione e nella gestione di imprese di successo, accompagnandole in un percorso di crescita e di sviluppo delle loro competenze.

L'imprenditoria femminile gioca infatti un ruolo rilevante soprattutto tra le PMI (una quota pari al 13% sul totale delle imprese) e in particolare nel Nord-Ovest. Il profilo strategico di queste imprese mette in luce una maggiore propensione a servire i mercati esteri ed una maggiore attenzione all'attività di marketing e all'innovazione tecnologica. Intesa Sanpaolo ha sviluppato con Confindustria un accordo a sostegno delle donne imprenditrici nella creazione e nella gestione di aziende di successo, attraverso un percorso di crescita organico che fornisca loro supporto fin dall'avvio della propria attività.

Con "Business Gemma" è stato messo a disposizione sino al 31 dicembre 2017 un plafond di 600 milioni per imprese femminili e per le lavoratrici autonome. Sono stati erogati 450 finanziamenti per 15,8 milioni di euro. Il finanziamento "Business Gemma" consente anche di beneficiare gratuitamente della garanzia della sezione speciale del "Fondo di garanzia per le PMI" dedicata all'imprenditoria femminile e di chiedere, una volta nel periodo di ammortamento, la sospensione sino a dodici mesi della quota capitale delle rate del finanziamento erogato, in caso di maternità, grave malattia anche del coniuge o dei figli, o malattia invalidante di un genitore o di un parente o affini entro il terzo grado conviventi. I servizi "Business Gemma" includono anche una polizza assicurativa che include coperture e servizi assistenziali che mirano a dare una risposta concreta alle difficoltà di conciliare vita privata e professionale. Le aree di intervento previste sono quelle della maternità, assistenza, aiuto e tutela legale nei momenti difficili della vita privata dell'imprenditrice e salute. Le nuove polizze sottoscritte nel corso del 2016 sono state 288.

Anche le Banche estere sono state particolarmente attive nel fornire un supporto per l'accesso finanziario agevolato e per la consulenza formativa alle donne imprenditrici tramite la partnership con EBRD nel programma "Women in Business" (Intesa Sanpaolo Bank Albania e Banca Intesa Beograd, nei rispettivi Paesi).

In Albania, il totale erogato nel 2016 (il progetto è partito verso la metà dell'anno) è stato di circa 200.000 euro a favore di 6 imprenditrici; in Serbia sono stati erogati 411 prestiti per 4,6 milioni di euro (575 prestiti e 6,3 milioni dal 2015); in Slovacchia, VÚB Banka ha continuato anche nel 2016 la collaborazione con Business Academy per workshop formativi per donne che vogliono avviare una attività imprenditoriale (20 partecipanti). Ulteriori workshop formativi ed iniziative di mentoring sono stati sviluppati anche grazie alla collaborazione dell'incubatore Impact Hub: più di 300 donne hanno avuto la possibilità di acquisire skill tecnici e di applicarli nello sviluppo delle nuove iniziative imprenditoriali.

Il tema dell'imprenditoria immigrata avrà sempre più peso per uno sviluppo economico e sociale più inclusivo (le imprese individuali aperte nel 2015 da cittadini nati fuori dell'Unione Europea sono aumentate di quasi 23mila unità, arrivando complessivamente a superare le 350mila unità). Nell'accordo che Intesa Sanpaolo ha siglato con Confindustria è prevista la possibilità di collaborare all'identificazione di iniziative da realizzare congiuntamente sul tema del supporto alle imprese sviluppate in Italia da migranti.

FINANZIAMENTI E SERVIZI PER LE IMPRESE CHE INVESTONO IN INNOVAZIONE

Il programma di finanziamenti "Nova+" ha continuato a sostenere le imprese italiane che investono in innovazione e ricerca. "Nova+" affianca alla tradizionale analisi di merito di credito una valutazione tecnico-industriale del piano d'investimenti svolta da una struttura d'ingegneri specializzati per settore merceologico e con una profonda conoscenza delle tendenze tecnologiche. In quest'ambito, Mediocredito Italiano prosegue la collaborazione con alcuni autorevoli Atenei italiani avvalendosi del supporto tecnico-scientifico di esperti in grado di valutare il rischio tecnologico dei progetti più complessi e ambiziosi. Complessivamente i progetti finanziati nel periodo 2014-2016 sono stati quasi 200 per un erogato complessivo di oltre 245 milioni di euro. Nel 2016 sono stati finanziati 48 progetti per un erogato di circa 46,5 milioni di euro.

L'andamento in diminuzione delle erogazioni creditizie di Nova+ evidenzia le difficoltà registrate negli ultimi anni nella domanda di finanziamenti per innovazione da parte delle imprese italiane in una fase dove non sono ancora stati consolidati i segnali di ripresa del ciclo degli investimenti. Nel 2016, Mediocredito Italiano si è attivato per un rinnovamento di Nova+ che sarà implementato nel corso del 2017 nell'ambito dell'iniziativa "Industria 4.0" finalizzata a supportare al meglio gli investimenti delle imprese, anche alla luce delle misure agevolative previste dalla Legge di Stabilità 2017 in ulteriore estensione rispetto agli incentivi fiscali già definiti dal DDL di Stabilità 2016.

Tra le molte iniziative di confronto cui viene garantito il supporto, si ricorda Rome Med - Mediterranean Dialogues 2016 - Incontri organizzati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, insieme all'Istituto italiano per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI). L'edizione 2016 ha sviluppato una "positive agenda" per la regione del Mediterraneo sulla base di quattro pilastri tematici fondamentali (Shared Prosperity, Shared Security, Migration e Civil Society and Culture). Le idee di rilancio per l'interazione economica, per la promozione di una più ampia cooperazione regionale e per assicurare adeguati incentivi allo sviluppo sostenibile sono state dedicate al ruolo dei business leader e della società civile per favorire la stabilità politica ed economica in una regione che offre importanti opportunità in termini di nuove vie commerciali e canali energetici.

OFFERTA DI INVESTIMENTI SECONDO CRITERI DI SOSTENIBILITÀ

La gamma di offerta di prodotti di investimento del Gruppo Intesa Sanpaolo si completa con fondi etici messi a disposizione sia da Eurizon Capital Sgr, la società specializzata nella gestione del risparmio per la clientela retail e per quella istituzionale, sia da Fideuram che opera per servire la clientela di alto profilo.

I fondi etici sono fondi comuni di investimento che investono in strumenti finanziari di emittenti (Imprese, Organismi sovranazionali e Stati) selezionati sulla base di criteri di sostenibilità oltre che di performance economico-finanziaria.

Il "Sistema Etico" di Eurizon Capital e i fondi etici di Fideuram

Eurizon Capital SGR è stato, già a partire dal 1997, il primo operatore in Italia ad offrire fondi etici, ossia fondi comuni di investimento in strumenti finanziari di emittenti (Imprese, Organismi sovranazionali e Stati) con un elevato profilo di responsabilità sociale e ambientale. Tali fondi prevedono chiari ed articolati criteri positivi e negativi di selezione dei titoli da inserire in portafoglio (elencati nel Prospetto e nel Regolamento di Gestione), un Comitato di Sostenibilità (esterno e indipendente rispetto alla SGR) e la devoluzione dei ricavi. L'esperienza maturata nella gestione di questi prodotti ha portato i gestori, nel tempo, ad affinare i criteri di selezione e a adottare già dal 2002 benchmark etici al fine di offrire una misurabilità finanziaria oggettiva dei risultati.

Nella gestione del risparmio e per lo sviluppo di prodotti di investimento sostenibile e responsabile, Eurizon Capital SGR ha confermato il proprio impegno a perseguire un'attività di gestione in linea con la sottoscrizione dei Principles for Responsible Investment (PRI) a settembre 2015. È firmatario inoltre del Carbon Disclosure Project.

La gamma dei fondi etici di Eurizon Capital SGR è oggi composta da un fondo azionario e due fondi obbligazionari, tutti di diritto italiano. Questi prodotti si prefiggono l'obiettivo di incrementare nel tempo il valore dei capitali conferiti attuando una politica d'investimento ispirata a rigorosi principi etici.

Gli investimenti dei fondi etici vengono selezionati adottando criteri di tipo positivo (principio inclusivo) per individuare elementi di buona gestione sociale e ambientale nelle società o enti analizzati e negativo (principio esclusivo) per le attività in contrasto con i principi

etici dichiarati dai fondi. È anche utilizzato il principio "best in class", per individuare società che, in determinati mercati a rischio, si distinguono per iniziative socio-ambientali. Lo screening ambientale è interamente soggetto al principio "best in class" visto che tutte le maggiori società quotate hanno un impatto rilevante sull'ambiente e questo principio di selezione consente di evidenziare i titoli più virtuosi.

Nel corso del 2016 il Sistema Etico è stato dotato di nuovi benchmark forniti da MSCI, tra le prime società a livello globale per la produzione di indici e ricerca ESG (Environmental, Social, Governance). Contestualmente la società di gestione si è dotata di un ulteriore servizio di ricerca focalizzata sui temi ambientali, sociali e di governance (ESG) fornito da MSCI ESG. L'applicazione dei criteri di selezione dei benchmark ha determinato la variazione dell'universo investibile e di conseguenza l'inclusione o esclusione di alcuni emittenti dal portafoglio dei fondi. Tra le motivazioni di inclusione: i programmi per la riduzione di gas serra, la tutela della biodiversità, l'utilizzo di tecnologie pulite, il coinvolgimento dei fornitori e la tutela delle minoranze nella forza lavoro; tra quelle di esclusione il coinvolgimento nel settore delle armi, la violazione dell'antitrust, le frodi contabili e le discriminazioni nella concessione dei crediti.

Sempre nel 2016 Eurizon Capital SGR ha seguito i propri clienti istituzionali nella gestione di patrimoni con criteri di sostenibilità ESG, offrendo assistenza nella scelta delle soluzioni possibili e di concerto con le aspirazioni, le esigenze e la sensibilità a questi temi di ciascun cliente. Eurizon gestisce sette mandati istituzionali con diversi approcci ESG per circa 870 milioni di euro.

Nel corso dell'anno è stato lanciato un nuovo fondo, Eurizon Flessibile Azionario che incorpora anche elementi di natura ambientale, sociale e di governance nel processo di selezione degli emittenti in cui investe.

Oltre ai fondi etici di Eurizon Capital SGR per la clientela retail e per quella istituzionale, la gamma di offerta del Gruppo Intesa Sanpaolo si completa con fondi etici di Fideuram che opera per servire la clientela di alto profilo.

Nel 2016 il patrimonio di Eurizon Capital SGR investito nei fondi etici è stato di circa 900 milioni di euro (l'1,3% del totale dei fondi gestiti da Eurizon Capital). Per Fideuram, il patrimonio del comparto alla fine del 2016 è di circa 40 milioni di euro.

FONDITALIA ETHICAL INVESTMENT

Fideuram mette a disposizione Fonditalia Ethical Investment una soluzione di investimento socialmente responsabile che integra obiettivi economici con caratteristiche di sostenibilità finanziaria e valore sociale. Il comparto investe in obbligazioni di Stati che si distinguono per una particolare attenzione ai temi sociali e ambientali, in obbligazioni di Enti Sovranazionali a sostegno delle economie in via di sviluppo e in quote di fondi specializzati nel finanziamento del microcredito, in fondi di commercio equosolidale ed in fondi azionari e azioni che hanno impatti positivi a livello sociale e/o ambientale.

Il compito di verificare la coerenza tra la composizione effettiva del portafoglio del comparto e i principi etici a cui lo stesso si ispira è affidato a un Comitato Etico composto da manager, da esperti qualificati provenienti dal mondo accademico e da persone provenienti da diversi ambiti professionali e di comprovata esperienza nel campo, che sono chiamati a formulare, ove opportuno, opinioni circa l'eticità degli investimenti.

Un'ulteriore caratterizzazione etica del comparto è data dall'impegno nel sostenere, attraverso il collocamento delle quote, la ricerca scientifica, tramite il riconoscimento a favore dell'AIMS e della sua Fondazione (FISM) di una liberalità il cui importo è commisurato alle commissioni del fondo.

PRATICHE DI AZIONARIATO ATTIVO

Eurizon Capital SGR è tra le prime società firmatarie dei Principi italiani di Stewardship per l'esercizio dei diritti amministrativi e di voto nelle società quotate in cui ha investito. Nel corso del 2016 ha sviluppato un costante monitoraggio degli eventi societari rilevanti connessi agli strumenti finanziari in portafoglio e un approccio mirato al dialogo costante sui temi di governance con le aziende in cui la SGR investe. Eurizon Capital SGR ha espresso il voto in 87 assemblee degli azionisti di emittenti presenti nei portafogli di risparmio gestito. Fa inoltre parte del network di investitori internazionali che lavorano in collaborazione con l'ONU per condividere una serie di principi ispirati alla comprensione dei meccanismi di sostenibilità degli investimenti tramite la considerazione di fattori ESG e la loro integrazione nel processo di investimento.

Le pratiche di azionariato attivo sono state svolte anche dal Fondo Pensione a contribuzione definita del Gruppo Intesa Sanpaolo nei confronti delle società investite per le quali il CdA del Fondo individua criticità di rilievo sotto il profilo ESG. Questa attività si traduce, principalmente, in pratiche di soft engagement che prevedono la comunicazione diretta alle società in cui si investe, ponendo quesiti e annotazioni su temi di interesse relative ad aspetti sociali, ambientali e di governo aziendale.

Il Fondo Pensione a contribuzione definita del Gruppo Intesa Sanpaolo adotta, per primo in Italia, una strategia di azionariato attivo, interagendo direttamente con alcune grandi aziende inserite nel portafoglio. Il dialogo si è focalizzato sulla filiera dei fornitori e ha consentito di valutare il comportamento delle società sollecitando, se del caso, azioni di miglioramento. Per dare maggior incisività alla propria iniziativa, il Fondo ha aderito ai Principles for Responsible Investment e al Carbon Disclosure Project.

Nel Fondo è previsto inoltre un comparto che investe sulla base di un benchmark di sostenibilità, i cui sottostanti sono selezionati con l'utilizzo di criteri ESG. Il portafoglio equity e corporate al 31 dicembre 2016 era composto da circa 1.300 emittenti.

Le iniziative di engagement effettuate sono state sei e hanno interessato diverse società del settore informatica e finanza (Apple, HSBC, Facebook, Amazon, Alphabet, Google), pari a circa lo 0,45% del numero di società e lo 0,84% del valore del portafoglio. Al fine di dare maggior visibilità all'engagement, il Fondo ha deciso di esercitare anche i diritti di voto in relazione alle medesime società, tramite provider specializzati in proxy voting (voto per delega).

SERVIZIO DI "CHARITY E PHILANTHROPY ADVISORY"

A partire da marzo 2016, Intesa Sanpaolo Private Banking, attenta all'impatto sociale e ambientale, ha costituito il servizio di "Charity e Philanthropy Advisory" nell'ambito nell'Area di Direzione HNWI: un supporto rivolto alla clientela con elevate disponibilità finanziarie, anche nella prospettiva di dare risposta, in ambito filantropico, ad esigenze di carattere finanziario e/o strategico.

In particolare è prevista l'assistenza nella costituzione di enti filantropici (fondazioni, associazioni), anche quale strumento di pianificazione dei passaggi generazionali e di valorizzazione per le imprese e per la comunità.

È stata inoltre attivata una gestione patrimoniale personalizzata, caratterizzata dall'aver un gestore dedicato alla selezione degli investimenti in ambito SRI oltre ad accordi di partnership con società di gestione all'avanguardia sul fronte etico.

TUTELA DEI CLIENTI E VENDITA RESPONSABILE

TRASPARENZA VERSO I CLIENTI

Oltre che in filiale, sono disponibili sul sito Internet della Banca, nella sezione Trasparenza bancaria [i], i principali documenti dell'offerta redatti secondo requisiti di chiarezza e comprensibilità. In particolare i Fogli Informativi dei prodotti e dei servizi, le Guide specifiche (Il Conto Corrente, Il Mutuo per la casa, Il Credito ai consumatori) e i Documenti informativi delle condizioni offerte alla generalità della Clientela.

Dal novembre 2016 l'informativa è stata aggiornata rispetto alle nuove disposizioni di trasparenza in materia di credito immobiliare ai consumatori e alla Direttiva Mutui che prevede, in particolare, novità rispetto all'assistenza al consumatore, alle modalità di informativa con l'introduzione delle "Informazioni generali" in sostituzione dei "fogli informativi" e l'aggiunta di tre nuovi indicatori di costo oltre al TAEG.

INVESTIMENTI: IL SERVIZIO DI CONSULENZA

In sintonia con la Direttiva MiFID emanata nel 2007, Intesa Sanpaolo ha scelto di offrire a tutti i propri clienti la possibilità di scegliere il servizio di consulenza – il più alto livello di tutela per i clienti – al fine di fornire loro consigli personalizzati nelle scelte di investimento. Offrire consulenza vuol dire pensare ai bisogni dei clienti e al loro patrimonio nel complesso, proponendo raccomandazioni personalizzate coerenti con il Profilo Finanziario.

Per supportare le scelte di investimento Intesa Sanpaolo ha realizzato i Portafogli Consigliati che nascono da un processo di analisi che seleziona e combina i prodotti e i servizi offerti dalla Banca in base alla coerenza con lo Scenario di Mercato e con i profili di rischio dei clienti. La combinazione dei prodotti e servizi presenti nei Portafogli Consigliati mira a agevolare la diversificazione per mercato e per strumento, utilizzando prodotti/servizi sia di risparmio gestito sia di raccolta amministrata.

Nel corso del 2014 sono stati emanati una nuova Direttiva Europea e i regolamenti che apportano significative variazioni alla disciplina vigente. Intesa Sanpaolo ha avviato un Progetto per poter essere conforme al dettato della normativa per la data di partenza prevista (3 gennaio 2018). A dicembre 2016, sono state adottate le Linee Guida di Product Governance di Gruppo in materia di prodotti finanziari destinati alla clientela al dettaglio, che prevedono – pur in un contesto normativo ancora in evoluzione – l'attivazione di nuovi processi per garantire la tutela degli interessi dei clienti durante l'intero corso di vita dei prodotti.

INVESTIMENTI: PROFILATURA

Già nel corso del 2015 la Banca ha effettuato una completa revisione del proprio questionario di profilatura volto ad ottenere preventivamente dal cliente le informazioni relative a conoscenza ed esperienza in materia di investimenti, situazione finanziaria e obiettivi di investimento.

Il nuovo questionario – ulteriormente elaborato nel corso del 2016 – ha comportato infatti una significativa rivisitazione della metodologia di profilatura adottata dalla Banca, in quanto il processo di acquisizione delle informazioni sul cliente è passato da un sistema di valutazione fondato su autodichiarazioni ad una logica di valorizzazione delle informazioni già a disposizione della Banca, in termini sia di esperienza del cliente, sia di situazione patrimoniale del medesimo e prevede la formulazione di domande non auto-valutative, con quesiti prevalentemente basati su parametri "oggettivi" (quali ad esempio titolo di studio, professione, carichi familiari, redditi ecc.).

NUOVI PRODOTTI E SERVIZI: PROCESSO DI COMPLIANCE CLEARING

Intesa Sanpaolo utilizza un processo di "Compliance Clearing" che viene applicato nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e nuove attività con rischio operativo e/o reputazionale. Il processo prevede il coinvolgimento di diverse strutture (ad es., Marketing, Compliance, Risk Management, Legale) chiamate ad esprimere un parere tecnico. Il "Modello di approvazione nuovi prodotti, servizi, avvio di nuove attività ed inserimento in nuovi mercati" definisce le responsabilità, i compiti ed i principali processi per la Banca e per tutte le Società del Gruppo italiane ed estere nella valutazione preventiva dei rischi derivanti dall'introduzione o revisione di un nuovo prodotto e servizio, dall'avvio di nuove attività e dall'inserimento in nuovi mercati in relazione alle normative vigenti.

ANATOCISMO

Dal 1° ottobre 2016 gli interessi nelle operazioni di raccolta del risparmio e di esercizio del credito tra intermediari e clienti sono regolati da una nuova normativa che prevede che, nelle operazioni di raccolta del risparmio e di esercizio del credito, gli interessi debitori maturati non possano produrre interessi, salvo quelli di mora.

Le nuove regole, che definiscono la periodicità di conteggio degli interessi e la loro esigibilità per conti correnti e relative aperture di credito, comportano dei cambiamenti sostanziali che implicano anche una fase autorizzativa da parte del cliente.

Intesa Sanpaolo ha agevolato l'introduzione del cambiamento prestando particolare cura al fatto che la comunicazione alla clientela presentasse le diverse opzioni di scelta in modo equilibrato, rappresentandone i diversi vantaggi e svantaggi per il cliente stesso.

Parallelamente è stato dettagliato un piano di comunicazione e di aggiornamento verso i gestori della relazione con i clienti, affinché siano in grado di fornire la migliore assistenza possibile.

RELAZIONE CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

Intesa Sanpaolo sviluppa da tempo un dialogo aperto e costruttivo con tutte le Associazioni dei Consumatori riconosciute come rappresentative a livello nazionale, partendo dall'ascolto delle istanze e finalizzando la collaborazione a livello progettuale e tecnico-operativo.

È stato confermato e rinnovato, durante il 2016, l'impegno comune alla crescita della cultura economico-bancaria e consumeristica con il progetto "Mettere in Comune competenze" (vedi "Crescere con i nostri stakeholder: cultura finanziaria per scelte consapevoli" pag. 75) e la "Conciliazione permanente" (vedi Sito Internet "Accordo di Conciliazione" [i]) quale strumento di risoluzione extragiudiziale adottato e gestito insieme alle Associazioni dei Consumatori.

La procedura conciliativa, che riguarda i prodotti offerti ai clienti privati (conti correnti e connesse carte di pagamento, mutui e prestiti personali), è semplice, gratuita e veloce e prevede tempi massimi di risoluzione dei casi di 60 giorni. Il cliente può decidere di aderire, senza alcun onere e con la consapevolezza di non compromet-

tere in nessun modo eventuali strade diverse che volesse intraprendere, anche successivamente, a tutela dei suoi interessi. Nel corso del 2016 sono pervenute 40 nuove domande di conciliazione permanente.

A livello di confronto tecnico sulle problematiche specifiche di rilevanza globale la Banca si è resa disponibile all'istituzione di Tavoli di lavoro tecnici mirati su credito, risparmio, digitalizzazione e sui nuovi e più importanti prodotti offerti alla clientela famiglie.

INIZIATIVE DI EDUCAZIONE FINANZIARIA

Nella vita quotidiana, sempre più influenzata da decisioni collegate alla finanza, al credito e alla previdenza, la maggior parte delle persone riscontra crescenti difficoltà nella gestione del proprio denaro, non solo, e non sempre, per mancanza di risorse ma soprattutto per carenza di competenze finanziarie di base.

Numerose le iniziative messe in campo da Intesa Sanpaolo rivolte in particolare ai clienti di domani (per approfondimenti vedi "Crescere con i nostri stakeholder: cultura finanziaria per scelte consapevoli", pag. 75).

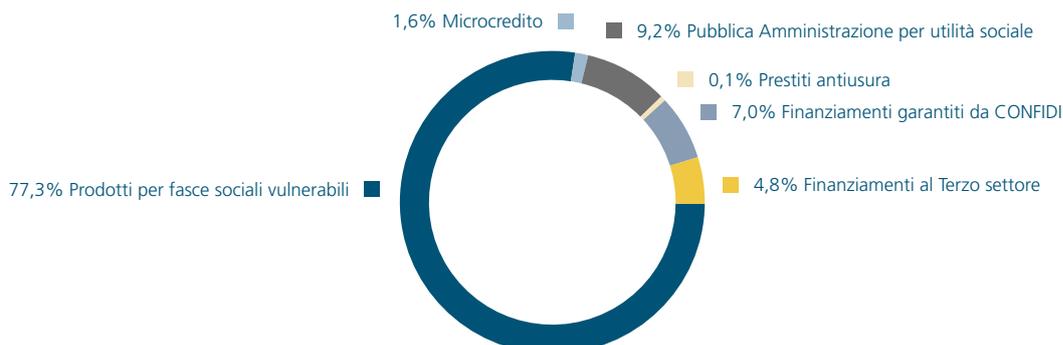
INCLUSIONE FINANZIARIA ED EMPOWERMENT ECONOMICO

La gestione del credito ha un impatto diretto sul capitale finanziario il cui impiego ci consente di mantenere fede alla nostra vocazione tradizionale: essere banca dell'economia reale, al servizio delle famiglie e delle imprese. Favorire l'inclusione finanziaria significa per una banca sostenere quella ripresa che è fondamento della sostenibilità economica, ambientale e sociale della comunità e, nel tempo stesso, opportunità di crescita e di sviluppo.

Per rispondere alle differenti esigenze dei consumatori Intesa Sanpaolo ha sviluppato un'offerta e un approccio differenziato per segmenti di clientela, con l'obiettivo di accompagnare il cliente lungo il proprio ciclo di vita, elaborando un nuovo modo di fare banca e di pensare al futuro.

INIZIATIVE AD ALTO IMPATTO SOCIALE

Nel corso del 2016 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha erogato nuovi finanziamenti per attività ad alto impatto sociale per più di 4,6 miliardi di euro (8,3% sul totale dei nuovi finanziamenti erogati), contribuendo a creare opportunità imprenditoriali e occupazionali nonché ad aiutare le persone in difficoltà attraverso diverse forme: microcredito; prestiti antiusura; finanziamenti alla Pubblica Amministrazione per sviluppare servizi e attività di utilità sociale; finanziamenti agevolati concessi a piccole e medie imprese che fanno parte dei CONFIDI (consorzi o cooperative per la garanzia collettiva dei crediti); prodotti e servizi destinati ad associazioni ed enti del Terzo settore; prodotti dedicati alle categorie sociali più vulnerabili per favorirne l'inclusione finanziaria.



FAMIGLIE E SOLUZIONI PER IL PAGAMENTO DEI MUTUI CASA

La Banca ha da tempo intrapreso specifiche azioni per agevolare le rinegoziazioni dei mutui contratti dai clienti negli ultimi anni riducendo l'importo complessivo della rata da sostenere. Nel 2016 le rinegoziazioni sono state quasi 66.000, per un controvalore di debito residuo di circa 6,2 miliardi di euro.

Per agevolare i clienti in difficoltà nel pagamento delle rate di mutuo dal 2014 è disponibile "Rata Leggera", che consente ai titolari di un mutuo ipotecario in ammortamento da almeno un anno, in regola con i pagamenti, di sospendere la quota capitale delle rate per un periodo massimo di 12 mesi, come soluzione per far fronte a spese impreviste, a temporanee difficoltà economiche o per liberare risorse del bilancio familiare da destinare a consumi e investimenti per migliorare il proprio tenore di vita. Le sospensioni nel 2016 sono state oltre 2.200 per un importo di debito residuo di quasi 689 milioni di euro. L'offerta dei mutui è stata rinnovata e ampliata, con nuove soluzioni che accrescono ulteriormente la flessibilità della proposta alla clientela.

Dedicato ai giovani con meno di 35 anni, inclusi i lavoratori atipici o con contratti a tutele crescenti, con l'obiettivo di agevolare l'acquisto della prima casa, "Mutuo Giovani" è il nuovo mutuo flessibile e modulare, di importo sino al 100% del valore dell'abitazione e durata sino a 40 anni, che consente, per un periodo iniziale a scelta del cliente sino a 10 anni, di pagare una rata più bassa, formata di soli interessi, con possibilità di sospendere il pagamento delle rate o di allungarne o accorciarne la durata.

Complessivamente i mutui rivolti a questa fascia di clientela hanno portato all'erogazione di quasi 2,6 miliardi di euro a circa 23 mila giovani (nel 2015 erano stati finanziati oltre 1,5 miliardi di euro a più di 14 mila giovani).

Per i clienti già titolari di un immobile che vogliono acquistare una nuova abitazione e sono in attesa di vendere la precedente, il nuovo mutuo dedicato alla compravendita consente, con un periodo di pre-ammortamento di un anno, di avere una rata iniziale costituita da soli interessi, di importo quindi più contenuto, potendo eventualmente utilizzare una parte del ricavato della vendita per estinguere una quota del debito residuo.

Infine, "MutuoUp", finalizzato all'acquisto della prima o seconda casa, offre al cliente la possibilità di ottenere, a distanza di poco tempo dalla stipula, una somma aggiuntiva ottenibile in 24 ore, fino al 10% dell'importo del mutuo, per gestire eventuali spese successive all'acquisto, non preventivate o superiori a quanto ipotizzato, piuttosto che collegate a nuovi progetti. Nel 2016 sono stati erogati 93 finanziamenti per un totale di quasi 10,4 milioni di euro.

In conseguenza del sisma che ha colpito il territorio delle Regioni Lazio, Marche, Umbria e Abruzzo, la Banca ha adottato una serie di provvedimenti a favore di imprese, piccoli artigiani, commercianti e famiglie presenti sul territorio così duramente colpito. In particolare, è stata

disposta la sospensione gratuita delle rate (quota capitale e quota interessi) sino al 25 febbraio 2017 per mutui, finanziamenti, prestiti e leasing in essere presso i soggetti residenti o aventi sede legale e/o operativa in uno dei comuni individuati dal Consiglio dei Ministri.

Numerosi sono gli accordi di sistema, coerenti con lo scenario economico e regolamentare, volti a garantire il sostegno alle famiglie in difficoltà.

Il Gruppo aderisce al Fondo di Garanzia per la Prima Casa, istituito dalla Legge di Stabilità 2014 per favorire l'accesso al credito da parte delle famiglie per l'acquisto e l'efficientamento energetico della casa di abitazione. Grazie al Protocollo d'intesa tra ABI e Ministero dell'Economia e delle Finanze, i clienti beneficiari – principalmente giovani coppie, nuclei familiari monogenitoriali con figli minori, giovani di età inferiore ai 35 anni titolari di un rapporto di lavoro atipico e inquilini di alloggi di proprietà degli IACP – possono ottenere una garanzia sulla quota capitale del mutuo (fino al 50%). La banca finanziatrice si impegna a non chiedere garanzie aggiuntive oltre all'ipoteca sull'immobile e ad applicare gratuitamente le opzioni di flessibilità abbinabili al mutuo. Nel 2016 sono stati erogati circa 1.200 mutui, per un controvalore di quasi 161 milioni di euro.

Nell'ambito del Fondo di solidarietà per i mutui per l'acquisto della prima casa, istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sono state accolte nell'anno 237 nuove richieste di sospensione per un totale di sospensioni attivate, a fine 2016, di oltre 3.700 mutui per un controvalore di debito residuo di oltre 314 milioni di euro.

Un ulteriore accordo per la sospensione dei crediti alle famiglie tra ABI e le principali Associazioni dei consumatori, a seguito delle disposizioni contenute nella Legge di Stabilità 2015, consente la sospensione del pagamento per un massimo di 12 rate della sola quota capitale del finanziamento. Dall'attivazione, avvenuta a fine maggio 2015, sono state accolte 663 domande, di cui 267 nel 2016, per un controvalore di debito residuo di 20,5 milioni di euro e un debito prorogato di quasi 6 milioni di euro (8,8 e 2,9 milioni i corrispondenti dati del solo 2016).

Consapevole che il settore immobiliare è un pilastro fondamentale per la ripresa del Paese e la casa è un valore fondamentale per gli italiani, nel 2015 Intesa Sanpaolo ha costituito "Intesa Sanpaolo Casa", società del Gruppo che ha come obiettivo la compravendita di immobili nel settore residenziale. A fine 2016 trentadue agenzie immobiliari sono operative sul territorio nazionale ubicate come shop in shop all'interno delle filiali della Banca, con agenti immobiliari dipendenti della Società. Nel 2016, sono stati raccolti circa 1.000 mandati di vendita, 290 contratti perfezionati o in via di perfezionamento e oltre 700 acquirenti che sono nel portafoglio clienti.

L'attenzione verso le persone che incontrano difficoltà finanziarie, anche per la perdita del lavoro, ha portato Intesa Sanpaolo a promuovere, a partire dal 2005 "Anticipazione sociale", che permette di attivare una linea di fido a rilascio graduale, a condizioni economiche par-

ticularmente agevolate e utilizzabile fino al momento in cui l'INPS accrediterà sul conto corrente del lavoratore l'integrazione salariale. Grazie agli accordi sottoscritti con gli Enti e con le istituzioni locali in Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Veneto, il lavoratore non sostiene alcun onere perché indennizzato dai partner di progetto. Nel 2016 sono stati accordati circa 1,9 milioni di euro e ne sono stati utilizzati circa 1,1 milioni per più di 400 famiglie.

Infine il Gruppo Intesa Sanpaolo ha aderito al progetto di iniziativa sociale promosso da Adiconsum volto alla prevenzione del fenomeno dell'usura. Il "Prestito Adiconsum", finanziamento garantito da un fondo alimentato da contributi che lo Stato Italiano ha messo a disposizione con la Legge n. 108 del 07/03/1996 e affidato a Banca Prossima, è destinato alle persone fisiche e alle famiglie che, pur avendo recuperato capacità di rimborso, a causa di posizioni negative pregresse non hanno accesso al credito legale.

L'attività di verifica e preselezione dei richiedenti viene effettuata esclusivamente da personale professionale presso la Sede Nazionale di Adiconsum. Il prestito, operativo dal mese di ottobre del 2015, si configura come un finanziamento a medio lungo termine a rimborso rateale mensile, di importo da 2.000 a 30.000 euro e della durata massima di 84 mesi. Nell'anno sono stati concessi 30 prestiti, per complessivi 642 mila euro. Anche nelle nostre Banche estere è alta l'attenzione verso i lavoratori e le famiglie che, a causa della perdita del lavoro o di problemi di salute, possono trovarsi in grave difficoltà. In tali casi, sono proposte condizioni favorevoli di finanziamento e soluzioni finanziarie ad hoc.

Tra le iniziative sviluppate nel corso degli anni, Banca Intesa Beograd ha realizzato il progetto Intermezzo cash loan. Avviato nel 2003, questo modello di finanziamento oltre a fornire l'opportunità ai clienti di posticipare la rata mensile, per un massimo di cinque volte durante il periodo di rimborso, offre come ulteriore sicurezza un'assicurazione (senza costi aggiuntivi) in caso di perdita involontaria dell'occupazione o di disabilità a causa di incidente. Nel 2016 sono stati più di 108 mila i finanziamenti concessi (oltre 38 mila a nuovi clienti) per un totale di quasi 98 milioni di euro.

Nell'ambito di una specifica linea di azione mirata ad offrire ai clienti soluzioni di tutela semplici e concrete, numerosi sono i prodotti proposti da Intesa Sanpaolo. Da metà novembre 2015 è disponibile la nuova polizza "ProteggiMutuo", fornita da Intesa Sanpaolo Assicura per le coperture danni e da Intesa Sanpaolo Vita per le coperture vita. È abbinabile ai mutui fondiari a privati concessi dalle Banche del Gruppo e, con la sua struttura modulare, tutela il mutuatario da gravi eventi che possono metterlo in difficoltà nel rimborso del finanziamento tramite tre garanzie: Vita, Invalidità totale permanente e Lavoro.

Una linea di prodotti assicurativi con finalità analoghe e con tariffe competitive di mercato, è anche presente nell'offerta di alcune Banche estere – Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia (già Banka Koper), VÚB Banka, Privredna Banka Zagreb e CIB Bank – al fine di tutelare i clienti che accedono a prestiti e mutui in caso di morte, disoccupazione o invalidità permanente. Nel 2016 il totale delle polizze stipulate è di più di 68.000.

"Mi Curo dei Miei" di Intesa Sanpaolo Vita è dedicata alla protezione del nucleo familiare in caso di premorienza dell'assicurato.

"Tu Dopo di noi" è un prodotto assicurativo creato per tutelare un beneficiario disabile al momento del decesso dell'assicurato. Nel 2016 sono state sottoscritte 243 nuove polizze (sono oltre 1.100 i contratti in essere preesistenti e riferiti a un prodotto analogo).

Analogo obiettivo ha "Base Sicura Tutelati", prodotto dedicato esclusivamente a minori d'età e/o incapaci che hanno un capitale da impiegare e che necessitano della preventiva autorizzazione di un Giudice Tutelare.

Intesa Sanpaolo nel 2016 ha infine messo in atto un intervento assicurativo, pensato per dare nuova fiducia a chi si è trovato in difficoltà a seguito del terremoto che ha colpito le province di Rieti, Ascoli Piceno, Perugia, Macerata e Fermo: "Vicino a te". L'offerta è destinata a sostenere, a livello di Gruppo, non solo i clienti, ma anche chi è stato maggiormente colpito da questo drammatico evento, ossia i minori di età che hanno perso uno o entrambi i genitori: sono stati stanziati fondi che permetteranno di erogare fino a 300.000 euro per ogni ragazzo coinvolto, al raggiungimento della maggiore età.

In uno scenario di crescente esigenza di integrazione delle prestazioni sanitarie, Intesa Sanpaolo ha avviato un'innovativa offerta in tema di salute e benessere, Offerta Salute, che comprende, a fine 2016, quattro nuove polizze volte a tutelare la stabilità economica della famiglia: "Prevenzione e Salute"; "Infortuni"; "Interventi Chirurgici"; "Malattie Gravi".

PENSARE AL FUTURO: FINANZIAMENTI PER I GIOVANI

Intesa Sanpaolo vuole essere sempre più vicina ai progetti e ai sogni dei giovani, che rappresentano le leve del nostro futuro, e ritiene sia fondamentale rispondere alle loro esigenze con prodotti e servizi dedicati per favorirne l'inclusione finanziaria.

Per questa ragione è stata sviluppata una specifica linea di prodotti: oltre a Mutuo Giovani, l'offerta comprende carte prepagate, finanziamenti ad hoc – PerTe Prestito Giovani e PerTe Prestito Con Lode – e soluzioni di previdenza complementare.

Nel corso del 2016 "PerTe Prestito Giovani" ha consentito di erogare quasi 486 milioni di euro (nel 2015 erano oltre 487 milioni) a più di 41 mila giovani clienti (nel 2015 erano più di 43 mila).

PER TE PRESTITO CON LODE

L'offerta, che conferma l'impegno della Banca nel favorire la carriera formativa e universitaria dei giovani si rivolge ai giovani, in regola con gli studi, non necessariamente legati ad un Ateneo, ma per i quali l'ente garante e certificatore può essere una Fondazione, un Fondo di garanzia in genere o un'azienda nell'ambito del proprio welfare. I requisiti per ottenere il finanziamento prescindono dal reddito familiare e si basano esclusivamente sulla regolarità e sul merito universitari, senza alcuna garanzia personale.

"Per Te Prestito con Lode" amplia la platea dei possibili destinatari agli studenti che frequentano corsi post-graduati (master) e offre importi più elevati e durate più lunghe dei piani di rimborso, in base a quanto stabilito nelle singole convenzioni, prevedendo una gestione flessibile e personalizzabile da parte di ogni ente convenzionato.

Nel 2016 è stato aggiornato l'accordo con la Fondazione Gesuiti Educazione, che riunisce le scuole della rete ignaziana in Italia e Albania, per permettere l'accesso al credito anche alle famiglie degli allievi delle scuole superiori che fanno capo alla Fondazione. Sono state sottoscritte altre 13 nuove convenzioni. Complessivamente sono 27 gli enti – tra Università e scuole di alta formazione – attualmente convenzionati.

Nell'anno sono stati erogati 519 nuovi finanziamenti per quasi 6,7 milioni di euro.

"Per Te Prestito con Lode" verrà proposto a tutti gli atenei italiani, al Ministero dell'Istruzione e alle imprese italiane, come programma di welfare aziendale.

Per quanto riguarda la previdenza complementare, le due soluzioni lanciate a fine del 2012 – un fondo pensione aperto, "Il Mio Domani", e un piano individuale di previdenza, "Il Mio Futuro" – prevedono per gli aderenti "under 25" uno sconto sulla commissione di gestione amministrativa annua. Nel 2016 le adesioni complessive sono state oltre 86 mila, in notevole aumento rispetto al 2015 (+21,90% "Il mio Futuro" e +50,34% "Il mio Domani").

Per favorire l'occupazione e supportare i giovani nell'acquisto della casa e nello sviluppo della nuova imprenditoria Banca CR Firenze ha siglato con l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze un accordo di partnership in base al quale sono messi a disposizione a fondo perduto 4 milioni di euro nel triennio 2016-2018. Gli importi saranno assegnati a privati e aziende delle province di Firenze, Arezzo e Grosseto attraverso la partecipazione a bandi su cinque linee di intervento: Jobs Act Plus (assunzione di operai specializzati o apprendisti), E-Commerce Evolution (ricorso all'e-commerce), New One (rinnovo e ammodernamento di impianti, attrezzature e processi), Young Home (acquisto della prima casa da parte dei giovani) e New Artist (apertura da parte di giovani di nuove imprese nei settori dell'artigianato e dell'arte).

Numerose offerte ad hoc per i giovani e per gli studenti sono state sviluppate dalle Banche estere. Tra le più interessanti sono da ricordare le iniziative di VÚB Banka e Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina.

La slovacca VÚB Banka ha avviato già dal 2007 una linea di finanziamenti rivolta a giovani per l'acquisto o la ristrutturazione della casa di abitazione: Flexi mortgage for young. La Banca si avvale di un'iniziativa dello Stato per fornire condizioni agevolate nei primi 5 anni del mutuo a clienti di massimo 35 anni, con possibilità economiche limitate. È prevista una riduzione del 3% sugli interessi della rata e la possibilità di sospendere o dimezzare i pagamenti per tre anni in caso di nascita o adozione

di un figlio. L'importo sul quale sono previste queste agevolazioni è di massimo 50.000 euro per un mutuo di durata trentennale. Nel 2016 sono stati erogati oltre 334 milioni di euro a più di 5.000 richiedenti.

Per gli studenti fino al compimento del trentesimo anno, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina ha realizzato l'offerta Overdraft for student account. Lanciata nel 2014, è stata progressivamente arricchita e prevede un conto corrente con possibilità di scoperto, internet e mobile banking, carta Visa Inspire ed estratti conto mensili via e-mail, senza alcun canone per la tenuta del conto. Nel 2016 sono stati aperti più di 4.300 nuovi conti correnti (dal lancio dell'offerta i conti aperti sono stati oltre 10.451).

SENIOR: IL VALORE DELLA RELAZIONE CON LA BANCA

I prodotti e servizi dedicati a questa tipologia di clientela tengono in considerazione specifiche esigenze di semplicità e di valorizzazione della relazione con la Banca che si è consolidata nel tempo. L'offerta di Intesa Sanpaolo presenta tre linee di prodotti dedicati: "Carta Pensione", "Libretto Pensione per Te" e "XME Conto" che, per i titolari e i relativi cointestatari over 65, prevede, oltre all'offerta valida per tutti i clienti, l'opportunità di adesione gratuita al programma "Salute Senior".

A fine 2016 sono stati sottoscritti: più di 7.600 Carte pensione, circa 26.200 Libretti pensione e vi sono oltre 273 mila cointestatari "over 65" di "Conto Facile" e del nuovo "XME Conto", che lo ha sostituito nell'offerta da fine settembre.

Il Conto di Base, realizzato in adempimento a normative introdotte nel 2012 con finalità di inclusione finanziaria, completa la gamma dedicata ai clienti Senior. Il conto è dedicato a clienti con limitate esigenze bancarie e prevede bassi costi di gestione, in particolare per la clientela socialmente svantaggiata.

In virtù delle finalità di questo prodotto, Intesa Sanpaolo ha reso la propria offerta del Conto di Base ancora più conveniente, garantendo un maggior numero di operazioni gratuite rispetto ai limiti stabiliti dalla normativa.

A fine 2016 si registrano oltre 15.800 Conti di Base, di cui quasi 1.500 a clientela socialmente svantaggiata e circa 4.900 a titolari di pensione fino a 18.000 euro annui. Alla componente di offerta bancaria vera e propria è stata affiancata una componente di offerta extra-bancaria che riguarda la salute, il benessere della persona e il tempo libero, comprendendo ad esempio: protezione dagli imprevisti, medici e strutture sanitarie accessibili a condizioni di favore, servizi socio-assistenziali, previdenziali e fiscali a condizioni agevolate o addirittura gratuite, occasioni di acquisto di prodotti e servizi per il tempo libero a prezzi di favore.

Con Salute Senior il cliente può accedere con condizioni agevolate a visite specialistiche, esami di diagnostica ambulatoriale, ricoveri con o senza intervento chirurgico e prestazioni odontoiatriche e fisioterapiche in oltre 2.300 strutture convenzionate distribuite su tutto il territorio nazionale con servizi aggiuntivi gratuiti o a tariffe agevolate. Nel 2016, più di 287.000 clienti over 65 hanno avuto accesso a questo programma.

Tra i prodotti che le Banche estere hanno sviluppato per questa fascia di clientela si ricorda l'offerta di conti correnti a condizioni agevolate e di prestiti dedicati ai pensionati della croata Privredna Banka Zagreb.

Il primo, attivo dal 2004, è un prestito che prevede un approccio diverso nel calcolo del merito creditizio per consentire ai pensionati a basso reddito di accedere al finanziamento. I tassi di interesse sono fissi e il costo è solo lo 0,50% dell'importo del prestito. Nel 2016 sono stati concessi più di 2 mila prestiti per un totale di quasi 3,6 milioni di euro.

I conti correnti a condizioni agevolate si rivolgono allo stesso tipo di clientela con un costo inferiore del 50% rispetto al conto tradizionale pur offrendo servizi analoghi a quelli per i clienti abituali. A fine 2016 erano più di 180 mila i titolari di questo tipo di conto corrente (fra questi oltre 3.000 nuovi clienti).

UN PONTE VERSO IL MONDO: LA GESTIONE DELLE RIMESSE

Gli immigrati continuano a rappresentare un'importante parte della clientela di Intesa Sanpaolo: a fine 2016 sono più 1 milione (+2,4% rispetto al 2015). L'offerta di servizi di invio denaro prevede tre moduli complementari fra loro che, per caratteristiche e costi, rendono la gamma completa e competitiva: "GetMoney to Family", che permette di inviare denaro nei principali paesi di provenienza dei migranti grazie ad accordi di collaborazione stipulati con banche in loco; "Express to Family", per l'invio di denaro sulle Banche del Gruppo

Intesa Sanpaolo presenti in Albania, Egitto, Romania, Serbia e Ucraina; "Money Transfer Western Union" che, grazie alla capillare rete di agenti, permette di ricevere denaro in tutto il mondo.

Nel corso del 2016 sono state effettuate circa 135.000 rimesse per quasi 74 milioni di euro complessivi, confermando il trend in crescita già registrato nel 2015.

Tramite Western Union sono stati effettuati nel 2016 oltre 110.000 trasferimenti per quasi 33 milioni di euro (dal 2014 al 2016 sono state gestite 311.000 transazioni per circa 95 milioni di euro).

Per quanto riguarda gli altri due moduli, quasi 6.700 transazioni per circa 12 milioni di euro sono state gestite da "Express to Family" e più di 18.000 per quasi 29 milioni di euro da "GetMoney to Family".

Per gli Enti e le Organizzazioni che operano nel sociale è stata realizzata "Carta Insieme", che consente di sostenere le persone bisognose e disagiate come i migranti o i richiedenti asilo.

Disponibile in tre versioni, la nuova carta permette di erogare somme di denaro a favore dell'assistito, impostando se necessario specifiche limitazioni alla loro operatività.

TERZO SETTORE

Il Terzo settore rappresenta una parte rilevante dell'economia e della società italiane; nel 2016 è stata promulgata una legge delega che ne riconosce l'importanza e imposta una riforma migliorativa del suo funzionamento. Intesa Sanpaolo da tempo ha riconosciuto l'importanza di servire le organizzazioni che ne fanno parte, includendovi il mondo religioso (che in gran parte non è contenuto nel perimetro regolato dalla legge civile) e Banca Prossima è dedicata appunto al servizio di questa clientela. La Banca a fine 2016 aveva oltre 58 mila clienti, con una raccolta diretta e indiretta pari a 7,7 miliardi (3,1 quella diretta) e utilizzi per circa 1,7 miliardi.

Nel 2016 è stato concesso nuovo credito a medio lungo termine per circa 211 milioni di euro.

Dopo le sette tappe del road show, "Daterzoaprimo tour" realizzate nel 2015 da Banca Prossima per incontrare i principali stakeholder locali, i propri clienti e oltre 400 colleghi sul territorio e per promuovere la centralità del Terzo settore, nel 2016 è stato organizzato un evento plenario, suddiviso in due sedi diverse, che ha coinvolto l'intero personale della Banca. Iniziative di miglioramento della efficacia ed efficienza operative, ideate dai collaboratori divisi in gruppi di lavoro, sono state presentate e approvate a larga maggioranza dai presenti. Una di esse in particolare, attualmente in fase esplorativa, mira a raccogliere dati quantitativi che descrivano l'impatto sociale esercitato dai clienti affidati dalla Banca e, a tendere (su un orizzonte pluriennale e dopo una verifica di affidabilità e utilità), a inserirli nelle procedure operative e di pianificazione della Banca.

CERTIFICAZIONE B-CORP

Nel novembre 2016 Banca Prossima ha ottenuto la certificazione B-Corp (Certified Benefit Corporation) che ne testimonia la creazione di benefici sociali. La certificazione viene rilasciata da una non profit americana, il B-Lab, sulla base delle risposte date a un questionario e superando gli 80 punti (Banca Prossima ne ha realizzati 88). In Italia ci sono una quarantina di Certified Benefit Corporations e Banca Prossima è l'unica Banca. Attualmente nel mondo vi sono più di 2.000 B-Corporations in 50 Paesi (di cui circa metà negli USA) e 130 diversi settori. Una decina di B-Corp appartengono al settore bancario fra cui tre banche europee (Triodos, presente in Olanda e altri Paesi, Charity Bank nel Regno Unito e Cultura Bank in Norvegia).

Finanziamenti a tasso agevolato al Terzo settore

Banca Prossima ha dato corso nel tempo a una serie di iniziative destinate a produrre finanziamenti agevolati al Terzo settore, resi sostenibili per la Banca grazie ad alcune modalità di raccolta a tassi contenuti. Il vantaggio del minor costo di raccolta è interamente traslato su minori tassi di impiego. Essenzialmente questo meccanismo si dispiega su tre fronti: l'impiego di finanziamenti della Banca Europea per gli Investimenti, la raccolta di fondi sul portale di crowdfunding Terzo Valore e l'emissione di obbligazioni "Serie Speciale Banca Prossima".

Per quanto riguarda l'utilizzo dei fondi BEI, nel 2016 sono stati erogati circa 29 milioni di euro per 10 finanziamenti nell'ambito di un programma triennale (2014-16) che ha prodotto un totale di erogazioni di 120 milioni di euro a favore di 43 beneficiari. Degna di nota l'alta dimensione media dei finanziamenti (circa 3 milioni a operazione) che, pur essendo caratteristica dell'impiego dei fondi BEI, non è comune nelle operazioni con il Terzo settore. A fine 2016 è stato concluso un altro accordo fra il Gruppo Intesa Sanpaolo e la Banca Europea per gli Investimenti che rende disponibili per Banca Prossima altri 50 milioni di euro nel prossimo triennio.

Terzo Valore [i] offre l'opportunità a chiunque di fare dei prestiti a organizzazioni non profit in modo diretto, senza l'utilizzo di intermediari, e con la restituzione del capitale garantita dalla Banca in caso di difficoltà dell'organizzazione finanziata. Dall'avvio della piattaforma nel 2011, Terzo Valore ha finanziato 86 progetti con credito concesso da sottoscrittori esterni per circa 7,3 milioni di euro e più di 1,4 milioni di euro di donazioni.

Intesa Sanpaolo ha emesso due obbligazioni "Serie Speciale Banca Prossima", nel 2013 e nel 2014. Le obbligazioni sono emesse a tassi inferiori a quelli normalmente adottati per titoli aventi le medesime caratteristiche, in termini di tipologia di tasso e di durata. Gli importi complessivamente raccolti sono divenuti crediti per il Terzo settore: complessivamente circa 45 milioni, ripartiti su 218 progetti di varie tipologie di organizzazioni, principalmente cooperative sociali, associazioni ed enti religiosi.

Per sostenere la realizzazione di idee di impresa sociale favorendo l'accesso al mondo del lavoro di studenti universitari meritevoli, la Fondazione San Patrignano, in collaborazione con Banca Prossima, ha lanciato il premio Start Up Sociali "Giovani idee per il social business", un

concorso di idee riservato agli studenti universitari e a giovani iscritti a un master o a un dottorato di ricerca (che non abbiano superato i 35 anni di età). Il concorso è finalizzato a premiare i migliori tre progetti di impresa sociale, con un finanziamento sino a 25.000 euro concesso da Banca Prossima, garantito da un fondo predisposto nel 2013 dalla Fondazione. Attraverso questa iniziativa, Fondazione San Patrignano e Banca Prossima intendono dare slancio alla cultura di impresa capace di operare nel sociale, mettendosi al servizio delle persone emarginate o escluse, pur confrontandosi con il mercato per garantire – oltre a trasparenza, responsabilità e attenzione all'ambiente – una reale sostenibilità economica. Nel febbraio 2016 è stata lanciata la 3^a edizione. Una delle partnership di maggior rilievo con il Terzo settore è quella con il Consorzio SPIN-Sport Insieme, soggetto senza fine di lucro nato dalla collaborazione con i principali Enti di Promozione Sportiva a livello nazionale per costruire nuovi impianti sportivi, ristrutturare o adeguare quelli esistenti al fine di promuovere la pratica sportiva in Italia. Il modello di accesso al credito di SPIN è innovativo: l'associazione partecipa al rischio con il proprio capitale (minimo il 20% dell'importo) e affronta insieme al Consorzio un percorso di studio e analisi del progetto. Banca Prossima è confortata nella sua decisione creditizia dall'asseverazione di SPIN, che approfondisce tra l'altro la sostenibilità economico-finanziaria dell'investimento, la congruità dei costi e l'iter autorizzativo necessario, determinanti per il successo del progetto. Nel 2016 sono stati analizzati e valutati 30 progetti per un controvalore di circa 23 milioni di euro e ne sono stati finanziati 24 per circa 13 milioni.

SOLUZIONI DI MICROREDITO PER FASCE SOCIALI VULNERABILI

La volontà di giocare un ruolo per la crescita sociale delle comunità in cui opera ha portato Intesa Sanpaolo a collaborare con Fondazioni azioniste e Onlus locali in numerosi progetti di microcredito e iniziative volte alla prevenzione dell'usura, erogando nel 2016 circa 76 milioni di euro.

Il Prestito della Speranza

Dal 2010 il Gruppo aderisce al "Prestito della Speranza" promosso dalla Conferenza Episcopale Italiana con l'ABI per il sostegno delle famiglie in temporanea difficoltà e

per sostenere attività di natura imprenditoriale e creazione di micro e piccola impresa.

Nel 2015 l'offerta è stata rinnovata in esclusiva con la Conferenza Episcopale Italiana, con l'obiettivo di erogare 100 milioni di finanziamenti, garantiti da un fondo CEI di 25 milioni affidato a Banca Prossima, attraverso la rete delle Caritas diocesane e l'accompagnamento dell'associazione VoBIS–Volontari Bancari per le Iniziative nel Sociale (associazione di volontari ex-bancari che opera su tutto il territorio nazionale e persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale).

Il nuovo Prestito della Speranza 3.0 fissa due focus specifici, oggetto di iniziative dedicate: i progetti di vita e di autoimprenditorialità dei giovani e le imprese start-up. Il Prestito si articola in "Credito sociale", destinato alle famiglie, con importo massimo di 7.500 euro, erogato in 6 rate bimensili di 1.250 euro come forma di sostegno al reddito, e "Credito fare impresa", destinato alle microimprese a bassa capitalizzazione o di nuova costituzione, con un prestito erogato in unica soluzione sino a un massimo di 25.000 euro.

A seguito del completo rinnovo dell'accordo con la CEI, Intesa Sanpaolo è anche l'unica Banca referente per le nuove richieste. Da marzo 2015 Intesa Sanpaolo ha valutato oltre 5.000 pratiche per circa 41 milioni di euro, deliberando finanziamenti per circa 26 milioni per più di 3.400 richieste.

Altre partnership

Il meccanismo di fornitura di un fondo di garanzia presso Banca Prossima da parte di un ente, generalmente filantropico o religioso, associato a una convenzione con Intesa Sanpaolo per il credito a persone o piccole imprese in difficoltà, è stato replicato con una serie di controparti. Iniziative di rilievo vedono Intesa Sanpaolo partner della Fondazione Lombarda Antiusura e della Fondazione Welfare Ambrosiano.

La Fondazione Lombarda Antiusura dal 1997 opera in difesa delle persone o delle piccole imprese che versano in gravi situazioni finanziarie oppure sono a rischio di usura. La Fondazione, costituita su iniziativa di Cariplo Spa in collaborazione con Fondazione Cariplo e Caritas Ambrosiana, fornisce a titolo gratuito le garanzie necessarie per la copertura del credito concesso. La selezione delle richieste avviene grazie al contributo di esperti, dipendenti o pensionati del Gruppo, che operano come centro di ascolto e accompagnamento nell'individuazione di soluzioni finanziarie atte a risolvere situazioni di criticità. Grazie all'intervento della Fondazione – in garanzia o a copertura degli interessi – dall'inizio dell'attività sono più di 600 i soggetti che hanno potuto accedere ai finanziamenti di Intesa Sanpaolo, pari a circa 10,2 milioni di euro. La Fondazione Welfare Ambrosiano, ente finanziato dal Comune di Milano a cui partecipa anche la Fondazione Lombarda Antiusura, prevede iniziative di microcredito sia di natura "sociale", per il sostegno al reddito di famiglie, sia di natura imprenditoriale, per la creazione di micro e piccola impresa. Il bacino di utenza è essenzialmente l'area milanese e Intesa Sanpaolo è uno dei quattro partner finanziari coinvolti. Dall'inizio dell'operatività, nel 2011, sono stati erogati complessivamente circa

3,4 milioni di euro (due terzi credito sociale, un terzo imprenditoriale) di cui circa il 60% da Intesa Sanpaolo, soprattutto riferiti al credito sociale.

Fondazione Welfare Ambrosiano è tra i partner di Intesa Sanpaolo per l'iniziativa "Anticipazione Sociale", vedi pag. 69.

Nel luglio 2016 è stata firmata una convenzione fra Banca Prossima, Banco di Napoli e Finetica Onlus, che gestisce un fondo di garanzia a copertura di attività di microcredito sociale (2-15 mila euro per delibera) e imprenditoriale (fino a 25.000 euro). L'entità che eroga i finanziamenti è il Banco di Napoli.

Nel mese di ottobre è stato concluso un accordo con la mutua Cesare Pozzo, che ha depositato un fondo di garanzia – attualmente di 3 milioni di euro, ma destinato a crescere – presso Banca Prossima. Gli associati della mutua possono richiedere a qualsiasi banca del Gruppo Intesa Sanpaolo un finanziamento per le spese familiari (come quelle sanitarie o scolastiche) a condizioni molto agevolate.

Un ulteriore e recente progetto è costituito dalla convenzione NEETwork firmata in ottobre. Si tratta di un accordo legato a Garanzia Giovani, che prevede l'erogazione di contributi aggiuntivi a favore delle organizzazioni non profit che assumono i giovani NEET (che non lavorano, non sono in apprendistato e non studiano) con contratto a tempo determinato. Lo scopo della convenzione è fare in modo che il processo relativo al pagamento del tirocinio avvenga in modo semplice e facilitato dall'intervento di Banca Prossima, che finanzia il 100% dell'emolumento totale da destinarsi al tirocinante (l'indennizzo mensile è pari a 400 euro di cui 100 a carico dell'organizzazione, 100 erogato da Fondazione Cariplo e 200 erogato da Regione Lombardia).

Con Fondazione Cariplo è da tempo avviata anche una sinergia che riguarda Funder35, l'iniziativa di una serie di Fondazioni per individuare, attraverso un bando annuale, i migliori progetti presentati da organizzazioni culturali fondate da persone sotto i 35 anni, offrendo loro un'opportunità di crescita e di sviluppo attraverso un contributo economico a fondo perduto e un'attività di accompagnamento. La Banca coopera nel finanziare le organizzazioni vincitrici e, se necessario, anticipare i contributi.

Diversi altri progetti sono stati sviluppati in collaborazione con Fondazioni attive nei territori.

Ricordiamo tra gli altri:

- il "Finanziamento a valere sul Fondo Regionale di garanzia per il Microcredito - Regione Piemonte assistito da garanzia FINPIEMONTE" dedicato alle piccole imprese di nuova costituzione e ai lavoratori autonomi, che hanno sede operativa in Piemonte;
- l'accordo con la Fondazione San Patrignano, che prevede attività di microcredito per l'inserimento dei ragazzi della Comunità di San Patrignano nel mondo del lavoro. Il progetto prevede una formazione con il supporto dell'Università Bocconi e un accompagnamento nella prima esperienza imprenditoriale con 250 "Credit Angels" dell'associazione VoBIS.

BANK THE UNBANKED

Alexbank, nell'ambito del progetto "Bank the Unbanked", ha sviluppato negli anni diversi prodotti dedicati a soggetti non bancabili, per migliorare le condizioni di vita e di lavoro anche nelle zone più povere del paese, strutturandoli all'interno di un unico progetto che comprende:

- microfinanziamenti per soddisfare diverse esigenze dei clienti e creare piccole attività imprenditoriali. A fine 2016 quasi 54 mila clienti hanno avuto accesso a questi finanziamenti per circa 38 milioni di euro;
- microdepositi a tassi vantaggiosi per incoraggiare la cultura del risparmio (oltre 700 i conti aperti per un ammontare totale dei depositi di quasi 177 mila euro).

Nell'offerta è anche compresa una piattaforma per smartphone (MA7FAZTY Mobile wallet), che consente di effettuare in modo semplice e sicuro operazioni bancarie comuni.

CULTURA FINANZIARIA PER SCELTE CONSAPEVOLI

Crescere con i nostri stakeholder

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è da sempre impegnato in iniziative e progetti per diffondere la conoscenza di temi economico-finanziari e rendere le persone (specialmente le giovani generazioni) più consapevoli delle loro scelte. Numerose le attività realizzate mettendo a disposizione, senza finalità commerciali, l'esperienza e la consulenza di colleghi e specialisti.

Per favorire le opportunità di formazione per i giovani, dal 2008 Intesa Sanpaolo promuove insieme all'Osservatorio Permanente Giovani-Editori il progetto "Cultura finanziaria a scuola: per prepararsi a scegliere", volto a fornire le conoscenze utili per operare scelte consapevoli per il proprio futuro. Dedicato agli studenti delle scuole di secondo grado, nel 2016 ha coinvolto 500.200 studenti, più di 19 mila classi e oltre 7.500 docenti. Nel 2014 è stato lanciato il progetto "Young Factor", iniziativa che fino all'anno scolastico 2020/2021 darà vita, grazie al coinvolgimento di Intesa Sanpaolo insieme a Unicredit e a Monte dei Paschi di Siena, a una serie di iniziative per favorire un più alto livello di alfabetizzazione economico-finanziaria degli studenti italiani.

Museo del Risparmio

Il Museo del Risparmio è un laboratorio multimediale e interattivo nato nel 2012 su iniziativa di Intesa Sanpaolo. Dedicato alle famiglie, agli adulti e ai bambini, è volto a spiegare i concetti di risparmio e investimento con un linguaggio chiaro e semplice e migliorare così il livello di alfabetizzazione finanziaria. Nel 2013 ha fondato, in collaborazione con Museum of Global Finance di Beijing, Museum of American Finance di New York e Global Financial Literacy Excellence Center di Washington, l'International Federation of Finance Museums (IFFM), di cui ha assunto la co-presidenza nel 2015.

In collaborazione con le istituzioni aderenti all'IFFM, è stata redatta nel 2016 una rassegna di proposte concrete ("Addressing the gender gap in financial literacy: a practical toolkit") per incentivare una maggiore proattività delle donne sui temi finanziari. A questa, si sono affiancate

altre iniziative specificamente dedicate al segmento femminile, con l'obiettivo di contribuire al superamento del gender gap nell'educazione finanziaria. In particolare, il nuovo format "Rischiare? È un mestiere da donne" è stato pensato per stimolare la riflessione delle donne adulte su come acquisire maggiore consapevolezza nella gestione e valorizzazione dei loro risparmi. Il nuovo laboratorio "It's up to you", dedicato agli adolescenti dagli 11 ai 14 anni, rientra nello stesso filone, aiutandoli a pianificare la gestione delle finanze personali senza imporre stereotipi di genere.

Numerose le iniziative destinate alle scuole di ogni ordine e grado, sia per offrire nuove opportunità di apprendimento agli alunni delle scuole primarie sia per dare la possibilità agli studenti delle scuole secondarie di incontrare imprenditori affermati e startupper, conoscere istituzioni finanziarie internazionali e frequentare laboratori per migliorare le loro capacità relazionali.

Il Museo ha inoltre organizzato diversi eventi sul tema dell'educazione finanziaria per i ragazzi: la conferenza "Il risparmio e la società giusta", svolta nell'ambito del Salone del Risparmio di Milano; il laboratorio "No cash world" proposto nell'ambito del No Cash Day e del Salone dei Pagamenti di Milano; la conferenza "Denaro sporco: seguirne le tracce per la tutela della legalità" nell'ambito del Forum della Legalità Fiscale ed Economica; la presentazione del libro "Attenti a quei soldi" e laboratori per i bambini nell'ambito del Salone del libro di Torino, in collaborazione con la sede cittadina della Banca d'Italia. In occasione della Giornata Nazionale del Risparmio, il Museo ha inoltre promosso, in collaborazione con le Gallerie d'Italia e l'Archivio Storico di Intesa Sanpaolo, l'"Arte del Risparmio", settimana di eventi (mostra, laboratori didattici, ecc.) dedicati a ragazzi e adulti.

È proseguita infine l'attività di sviluppo di nuovi contenuti, con l'elaborazione dell'e-book "Le parole della finanza", secondo di una collana di tre pubblicazioni che propongono spiegazioni comprensibili e concise dei più comuni termini relativi al mondo del credito, della finanza e del rischio.

Informazioni più di dettaglio sul sito Internet [\[i\]](#).

Mettere in comune competenze

In collaborazione con le Associazioni dei Consumatori è stato avviato dal 2011, con un orizzonte di lungo periodo, il progetto "Mettere in comune competenze", allo scopo di migliorare la conoscenza reciproca e la capacità di collaborazione a vantaggio di clienti e consumatori. Il progetto si articola in quattro settori di attività: la formazione dei quadri delle Associazioni dei Consumatori; lo sviluppo di un progetto formativo rivolto a tutti dipendenti di Intesa Sanpaolo; iniziative di formazione e informazione diffuse sul territorio e rivolte alle strutture locali

delle Associazioni; incontri tra i top manager del Gruppo Intesa Sanpaolo e i quadri direttivi delle Associazioni per mettere in comune competenze e proposte nelle principali aree di attività. Nel 2016 sono stati realizzati due cicli di seminari: il primo, rivolto ai quadri nazionali delle Associazioni dei Consumatori, ha aggiornato la parte bancario-finanziaria e ha introdotto i temi assicurativi e previdenziali; il secondo, rivolto ai quadri locali delle Associazioni in Lombardia, è parte del progetto di formazione territoriale già sperimentato in Piemonte, con un ulteriore approfondimento sui prodotti di credito.

Anche nelle Banche estere c'è grande attenzione per l'educazione finanziaria dei clienti. Questi sono alcuni dei progetti più significativi.

Alexbank ha scelto di utilizzare la pagina Facebook della banca per pubblicare una serie di 10 video ("Ask the Expert with Alexbank") che spiegano in modo semplice e accattivante i principali concetti dell'attività bancaria, la terminologia utilizzata nei contratti, i diversi prodotti offerti (carte di credito o debito; conto corrente o risparmio; interessi fissi o variabili, ecc.).

La slovacca VÚB Banka ha lanciato nel 2015 "iPoradca" ("iAdvisor"), programma che prevede la presenza in filiale di un "Digital Ambassador" che aiuti i clienti a capire i benefici dei servizi digitali e insegni il loro utilizzo nella vita di tutti i giorni. Nel 2016 il progetto è evoluto con la realizzazione di workshop interni per rendere tutti i collaboratori di filiale "ambasciatori" digitali a disposizione dei clienti.

Intesa Sanpaolo Bank Albania, in collaborazione con Junior Achievement Albania (programma di educazione all'imprenditorialità), ha coinvolto alcuni colleghi, che hanno offerto in modo volontario le loro competenze, in un progetto rivolto ai giovani delle scuole secondarie per sviluppare capacità di gestione imprenditoriale. La Banca ha firmato inoltre un accordo di partnership con la Facoltà di Economia, allo scopo di condividere esperienze e competenze professionali in diversi progetti nell'ambito delle attività accademiche.

Capitale sociale e relazionale



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

SOMMARIO

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

RISORSE

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

AZIONI E RISULTATI

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

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

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

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

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

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

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

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

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

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

*Perimetro Rapporto di Sostenibilità.

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

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

LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER: COINVOLGIMENTO E ASCOLTO

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

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

LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

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



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

INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO E TEMATICHE TRATTATE

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

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

AZIONISTI

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

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

SINTESI DELLE ISTANZE EMERSE NEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

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

Tutela della solidità e redditività del Gruppo

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

Gestione dei rischi d'impresa

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

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

Integrità e rigore nella condotta aziendale

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

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

Sviluppo, gestione e valorizzazione delle persone

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

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

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

Offerta di un servizio di valore alla clientela

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

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

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

Accesso al credito e gestione dei risparmi

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

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

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

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

Climate change

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

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

INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE

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

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

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

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

PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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

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

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

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

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

PREVENZIONE DEL RICICLAGGIO

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

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

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

Formazione specialistica per prevenire la Corruzione e il Riciclaggio nel 2016

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

Relazione con partiti e movimenti politici

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

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

RISPETTO DELLE NORMATIVE FISCALI

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

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

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

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

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

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

TUTELA DELLA PRIVACY

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

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

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

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

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

TUTELA DELLA LIBERA CONCORRENZA

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

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

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

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

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

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

CONTENZIOSO

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

Più in dettaglio, si tratta principalmente di:

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

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

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

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

OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

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

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

VICINANZA AL CLIENTE ATTRAVERSO TUTTI I CANALI DI RELAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

Grazie ai sistemi di Customer Relationship Management

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

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

INSIEME PER LA CRESCITA

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

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

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

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

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

IL NUOVO MODELLO DI FILIALE

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

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

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

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

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

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

ACCESSIBILITÀ

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

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

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

LA CUSTOMER EXPERIENCE

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

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

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

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

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

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

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

Le aree di intervento

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

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

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

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

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

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

Rilevazioni di customer experience

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

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

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

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

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

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

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

Rilevazione del Net Promoter Score e Osservatori di benchmark

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

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

RILEVAZIONE DELLA PROPENSIONE A CONSIGLIARE LA BANCA (NPS)

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

- NPS Retail: 8
- NPS Imprese: 18

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OSSERVATORIO DI BENCHMARK SUL MONDO IMPRESE

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

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

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

Il sistema di monitoraggio della qualità del servizio: SElok

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

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

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

I clienti grandi imprese

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

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

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

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

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

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

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

I clienti nelle Banche estere

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

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

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

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

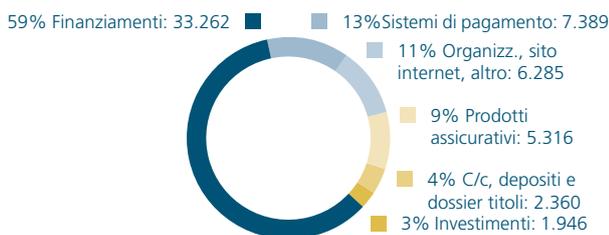
In entrambi i progetti, i clienti hanno accolto favorevolmente le nuove iniziative, che hanno visto un forte coinvolgimento della rete di gestori della relazione nel ruolo di promotori delle tematiche dell'ascolto della clientela.

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

La gestione dei reclami

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

In Italia, nel 2016, sono pervenuti 56.558 reclami, esposti e ricorsi ripartiti come segue:



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

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

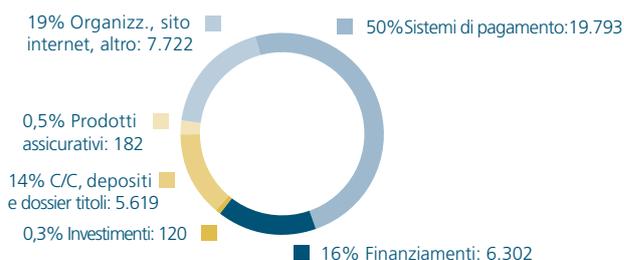
- Conti correnti, depositi e dossier titoli e investimenti: rappresentano rispettivamente il 4% e il 3% del totale. In generale le istanze in materia di conti correnti hanno ad oggetto presunti errori o ritardi nell'esecuzione di istruzioni della clientela ovvero le condizioni applicate ai rapporti stessi,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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

COMUNICAZIONE E ASCOLTO

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

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

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

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

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

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

WEBFOCUS SUL CODICE ETICO

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

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

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

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

ONEDESK

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

UN WELFARE EVOLUTO E PARTECIPATO

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

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

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

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

PREVIDENZA

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

SOSTENIBILITÀ DEL FUTURO

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

SANITÀ INTEGRATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

LA SALUTE NEL PIATTO

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

UN ORTO IN AZIENDA

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

VALORE AL TEMPO: EQUILIBRIO VITA PRIVATA E LAVORATIVA

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

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

Il Gruppo ha peraltro messo a disposizione una ulteriore

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

LAVORO FLESSIBILE: BENEFICI SIA ALLE PERSONE SIA ALL'AZIENDA

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

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

Le evidenze positive emerse in termini sia di gradimento sia di produttività aziendale, hanno indotto la Parti sociali, anche all'interno del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, a proseguire nell'opera di evoluzione del "Lavoro Flessibile", con particolare attenzione alle strutture di rete operanti sul territorio nazionale ed alla possibilità di fruire della formazione professionale attraverso lo "smart learning".

In affiancamento al lavoro flessibile, Intesa Sanpaolo ha aderito all'iniziativa del Comune di Milano, la "Giornata del Lavoro Agile". L'iniziativa è rivolta ad aziende private e pubbliche amministrazioni affinché sperimentino modalità di lavoro alternative. L'obiettivo è migliorare la flessibilità dell'organizzazione e la produttività, nonché ridurre i tempi destinati agli spostamenti casa-lavoro contribuendo, così, al miglioramento della qualità della vita delle persone e a una riduzione dell'inquinamento ambientale.

L'ECCELLENZA ANCHE PER I PIÙ PICCOLI

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

ASILO NIDO PER BAMBINI LUNGODEGENTI

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

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

ASSOCIAZIONE LAVORATORI INTESA SANPAOLO

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

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

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

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

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

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

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

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

MOBILITÀ

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

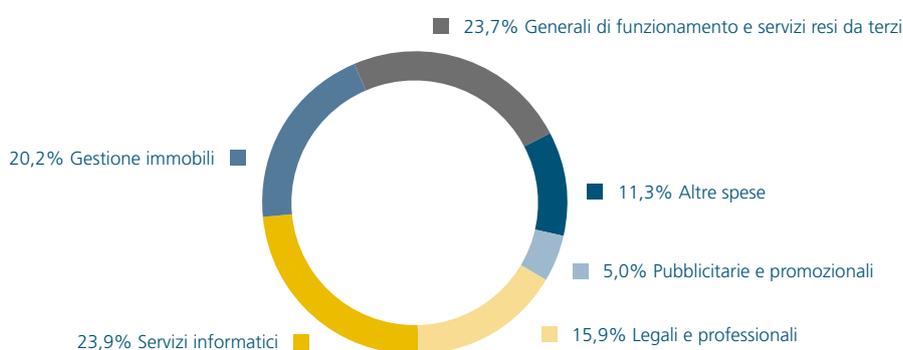
RELAZIONI CON LA CATENA DI FORNITURA

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

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

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

Ripartizioni spese amministrative 2016 [%]



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

EQUITÀ E TRASPARENZA NELLA RELAZIONE CON I FORNITORI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE DEI FORNITORI

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

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

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

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

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

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

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

SALUTE E SICUREZZA

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

RELAZIONE CON LA COMUNITÀ

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

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

CONTRIBUTO 2016 E SUE RIPARTIZIONI

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

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

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

SOSTEGNO ALLA CULTURA

IL PROGETTO CULTURA

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

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

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

Con riferimento all'attività espositiva sono da evidenzia-

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

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

INIZIATIVE A PARTICOLARE CONTENUTO SOCIALE

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

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

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

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

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

ARCHIVIO STORICO

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

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

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

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

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

INIZIATIVE EDITORIALI E MUSICALI

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

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

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

EROGAZIONI LIBERALI - FONDO DI BENEFICENZA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LE INIZIATIVE COMMERCIALI NELLA COMUNITA'

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

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

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

Capitale umano



Il Capitale umano include le competenze, le capacità e le esperienze delle persone che lavorano, condividendo valori e impegni per il miglioramento continuo dell'offerta dei servizi alla clientela.

SOMMARIO

Tutela dell'occupazione	pag. 103
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 104
Il valore delle diversità	pag. 106
Formazione	pag. 107

RISORSE

88.725 collaboratori*
 37.113 laureati
 47.871 donne
 31,1 mln di costi di formazione
 Spese del personale: 5,3 mld

AZIONI E RISULTATI

Programmi di sviluppo e riorganizzazione per tutelare l'occupazione e rafforzare la competitività sui mercati
 Giornate di Formazione erogate: 1,3 mln
 Assessment manageriali: 947
 Progettazione del sistema di Talent Management di Gruppo

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Employer branding & Recruiting: consolidata la collaborazione con le principali Università italiane
 85.743 collaboratori con contratto a tempo indeterminato
 4.121 nuovi assunti
 2.331 nuovi assunti con età inferiore ai 30 anni
 3.804 promozioni
 24% del personale femminile dirigente sul totale dirigenti

*Perimetro Rapporto di Sostenibilità.

TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

L'occupazione è una dimensione prioritaria sulla quale interviene una serie di azioni volte a sostenere la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Nel 2016, il Gruppo Intesa Sanpaolo conta oltre 88.700 persone, di cui il 46% uomini e il 54% donne. Con oltre 4.100 assunzioni, il tasso di turnover è di -1,14% mentre nel 2015 era di -1,36%.

A tutela dell'occupazione il Piano d'Impresa prevedeva il riassorbimento di 4.500 persone in eccedenza nell'arco del periodo 2014-2017; al termine del 2016 il processo può considerarsi sostanzialmente completato, fermo restando che il riassorbimento potrà considerarsi consolidato solo al conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali del Piano di Impresa.

EMPLOYER BRANDING E RECLUTAMENTO

Durante il 2016, la collaborazione con le principali università italiane si è ulteriormente consolidata sul versante del reclutamento e dell'employer branding con nuove modalità di ingaggio e selezione di giovani talenti. "Make It Real" è il brand con cui ci siamo avvicinati ad oltre 200 Millennials proponendo loro esperienze di business game aziendali su tematiche di frontiera (Big Data – Blockchain; User Experience – Cognitive Computing ecc.), supportati da tutor interni nell'arco di due giornate consecutive che si sono concluse con l'inserimento in azienda dei migliori talenti. Tre sono state le edizioni di Make It Real organizzate in collaborazione con il Politecnico e l'Università di Torino. Sono proseguite su LinkedIn le attività di rafforzamento dell'immagine di Intesa Sanpaolo come luogo di lavoro di eccellenza in Italia e all'estero attraverso un programma di attività editoriali e di comunicazione a sostegno delle attività di reclutamento.

Sono altresì continuate le attività già collaudate di Employer Branding finalizzate a sostenere studenti e laureati nella loro fase di inserimento nel contesto lavorativo, quali: career day, incontri e workshop, borse di studio per Master specialistici post laurea.

In complesso, sono state organizzate oltre 50 iniziative presso università e sedi della Banca, in Italia e all'estero, con il coinvolgimento in qualità di Employer Ambassador di circa 200 colleghi e l'attivazione di 210 stage.

PROGETTI SPECIALI

Con l'obiettivo di sviluppare nuove aree di business, in linea con il Piano d'Impresa, sono state create anche opportunità di nuovi mestieri e avviati progetti di selezione specifici, in stretta collaborazione con le strutture di business. In questa ottica, nell'ambito dell'intermediazione immobiliare, con la creazione di Intesa Sanpaolo Casa, è stato avviato un processo di riqualificazione del personale che ha manifestato interesse al progetto e un piano di assunzione di professionisti del settore immobiliare con l'obiettivo di creare un network di agenzie sul territorio nazionale con una rete di collaboratori di oltre 200 unità.

La Direzione Sistemi Informativi, all'interno del ridisegno dei processi in ottica di sviluppo della digitalizzazione e multicanalità, ha avviato un impegnativo progetto di assunzione che ha riguardato oltre 550 nuove risorse, tra giovani diplomati, neolaureati ed esperti del settore.

In un'ottica di potenziamento ed espansione della struttura della Divisione Banca dei Territori è stato inoltre realizzato un piano di assunzioni di 100 giovani diplomati e laureati da inserire nelle Filiali Online nei poli di Torino, Milano, Padova e Napoli.

MOBILITÀ INFRAGRUPPO

Nel 2016 il Servizio Mobilità Infragrappo, una struttura apposita nata nel 2015 con l'intento di favorire la gestione della mobilità interdivisionale, interfunzionale e intersocietaria nell'ambito del Gruppo, è entrato a pieno regime ed ha riallocato circa 400 persone. In aggiunta al Direct Job Offering (prevalentemente rivolto a progetti aziendali con esigenze cospicue di persone), nel corso del 2016 è stato riattivato il Job Posting. Tale strumento favorisce l'offerta di nuove opportunità professionali interne al Gruppo consentendo ai colleghi di candidarsi spontaneamente alle esigenze via via indicate dall'azienda. Il Job Posting ha favorito la valorizzazione della motivazione e delle competenze interne al Gruppo agevolando la mobilità infragrappo e la valorizzazione del mercato interno del lavoro. Nel 2016 sono state oltre 1.700 le candidature alle 39 campagne di Job Posting.

UN IMPEGNO ANCHE VERSO LA DISABILITÀ

L'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità è stata riconosciuta dai principali enti ed associazioni attive sul territorio nazionale: nel giugno 2016 è stato nuovamente assegnato a Intesa Sanpaolo il "Diversity & Inclusion Award Diversità-lavoro", riconoscimento che viene assegnato alle aziende che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone svantaggiate, puntando alla valorizzazione del talento e delle competenze. Inoltre, sono stati realizzati due progetti in collaborazione con Università e Associazioni che hanno coinvolto 12 persone con disabilità visiva (ipovedenti e non vedenti), tra dipendenti ed esterni.

GIOVANI E MONDO DEL LAVORO

Alternanza scuola-lavoro

La legge sulla Buona Scuola ha introdotto per il triennio conclusivo di istruzione superiore l'obbligo di un percorso di "Alternanza scuola-lavoro" di almeno 200 ore di formazione per gli studenti dei Licei e di almeno 400 ore per gli studenti degli Istituti Tecnici/Professionali.

Nell'ultimo quadrimestre del 2016 Intesa Sanpaolo ha avviato un percorso triennale a complessità crescente, differenziato per gli studenti dei Licei e degli Istituti Tecnici/Professionali con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del mondo del lavoro e che, nel triennio, assolve appieno l'obbligo di legge. La fase pilota ha

interessato gli alunni delle classi terze nelle piazze di Milano, Torino e Firenze ove sono stati attivati e conclusi 16 laboratori didattici (9 per i Licei e 7 per gli Istituti Tecnici/Professionalisti) con la partecipazione complessiva di 298 studenti.

È in fase di definizione la formalizzazione del protocollo d'intesa con il MIUR per avviare ufficialmente nel corso del 2017 la collaborazione e l'estensione dell'attività su altre città del territorio nazionale.

Soft skill lab

Nell'ambito dell'iniziativa “#Il mio posto nel mondo” anche nel 2016 è continuata la collaborazione tra la Formazione e il Museo del Risparmio di Torino, con un ciclo di laboratori rivolti ai ragazzi delle scuole superiori sui temi della comunicazione, della capacità di lavorare in team, dell'assertività e della mediazione dei conflitti.

VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Il Piano d'Impresa ha individuato nella valorizzazione e motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza alcune delle leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Proseguendo sulla falsariga delle logiche che hanno ispirato i LECOIP, piani di investimento che consentiranno alle persone di beneficiare nel 2018 della condivisione del valore creato col Piano d'Impresa, è stato profuso un significativo sforzo in azioni e processi a sostegno dell'ingaggio e della motivazione delle persone, sviluppando concrete opportunità di valorizzazione del merito, delle professionalità e delle competenze. È stato inoltre creato valore attraverso un sistema di relazioni industriali in grado di mantenere coesione sociale e di sviluppare soluzioni innovative e sostenibili incentrate sul potenziamento del sistema integrato di welfare per i collaboratori e le loro famiglie. Infine si è proseguito nell'investimento sulla formazione continua, focalizzandosi su importanti progetti a supporto delle scelte strategiche aziendali.

PIATTAFORME E INIZIATIVE DI SVILUPPO

On Air

La gestione e lo sviluppo professionale del Gruppo Intesa Sanpaolo anche nel 2016 è stato supportato dalla piattaforma “On Air”, che promuove la motivazione delle persone attraverso un processo strutturato di dichiarazione delle proprie esperienze e competenze e di autocandidatura alla crescita ed allo sviluppo professionale.

Inoltre, nella Divisione Banca dei Territori è stata riattivata l'attività di censimento delle “Conoscenze”, articolata in due fasi: la prima di autovalutazione, la seconda di valutazione del Responsabile.

La rilevazione delle conoscenze consente di essere consapevoli del mix di competenze presenti in ciascuna unità organizzativa, di impostare supporti formativi mirati e di contribuire alle scelte di valorizzazione professionale, come previsto dall'Accordo Integrativo del 2015. Nel 2016 si sono registrate 19.219 candidature (di cui 9.851 donne e 9.368 uomini). Per dare una risposta concreta alle mutate esigenze di contesto e all'insorgere dei cosiddetti nuovi mestieri, e grazie alla mappatura di expertise, skill, motivazioni e attitudini

resa disponibile in On Air è continuato il processo di “Direct Job Offering”, che ha consentito di realizzare campagne di job searching mirate, sulla base del profilo delle posizioni aperte e dei fabbisogni di competenze presenti in Azienda. In una logica di “mercato interno” del lavoro sono state create opportunità e spazi di crescita trasversale per i colleghi interessati e motivati: sono 730 le candidature registrate nel 2016.

Sviluppo manageriale

Intesa Sanpaolo nel corso del 2016 ha definito nuove linee guida in materia di assessment manageriali che hanno portato all'individuazione di due tipologie di assessment: il livello “Manager di Manager” per ruoli interni di responsabilità verso altri Capi e Direttori di Area e il livello “Manager di Professional” per posizioni di responsabilità verso Professional e/o Direttori di Filiale, incentrati sull'applicazione di un modello di competenze dedicato e differenziato in funzione della complessità della sfida manageriale. Nel corso dell'anno si sono svolti assessment manageriali che hanno coinvolto 661 persone in Italia.

La Divisione Corporate e Investment Banking ha proseguito con il programma di sviluppo individuale dedicato alla popolazione manageriale (Feedback manageriale a 360°) coinvolgendo circa 110 manager (92 uomini e 18 donne). Anche nelle Banche estere è stato condotto un progetto di Assessment Manageriale rivolto prevalentemente alle seconde linee per un totale di 286 manager (di cui 174 uomini e 112 donne). Il progetto aveva l'obiettivo di evidenziare l'aderenza della popolazione target rispetto al nuovo modello delle competenze manageriali di Gruppo per definire poi iniziative di sviluppo in linea con le aree di miglioramento evidenziate dall'assessment, sia a livello della singola banca estera sia cross-country. In coerenza con quanto fatto in Italia, per supportare localmente lo sviluppo manageriale, è stato esteso alle Banche estere uno strumento, denominato “International Consequence Management”, che permette di creare percorsi di sviluppo individuale a rinforzo delle competenze risultate migliorabili.

Stili di leadership

Con il progetto "Feedback 180°" ci si è posti l'obiettivo di rafforzare gli stili di leadership attraverso la responsabilizzazione delle persone e la consapevolezza degli stili prevalenti; ciò al fine di supportare i capi nel processo di evoluzione delle loro modalità di leadership e renderle più coerenti alle sfide del business. Nel 2016 il progetto ha riguardato 455 persone (354 uomini e 101 donne). "Feedback 180°" prevede una fase iniziale di valutazione delle azioni di leadership e di come queste impattino sulle condizioni di efficacia organizzativa, a cui segue la fase di restituzione dei risultati e di confronto su aree di forza e di miglioramento emerse. Il percorso prevede poi la definizione di piani di sviluppo ed empowerment individuale e di gruppo e consente un monitoraggio dei cambiamenti e miglioramenti conseguiti.

Anche la Divisione Banche estere ha identificato tra le priorità quella di supportare il management nel raggiungimento degli obiettivi di business e accrescere la qualità della leadership facendone un tratto distintivo. In quest'ottica, è stato lanciato il progetto "Excellence 360°" destinato all'intera popolazione manageriale di Sede Centrale (41 risorse) e alle prime linee manageriali delle Banche, inclusi CEO e Vice (118 risorse), per un totale di 159 partecipanti (106 uomini e 53 donne). Excellence 360° è uno strumento volto a generare in ogni partecipante consapevolezza del proprio stile di leadership, evidenziando aree di forza e di miglioramento e creando le premesse per attuare un cambiamento comportamentale che consenta performance migliori. Nel caso specifico, le competenze oggetto di analisi sono state raggruppate in 4 aree: Business Orientation, Driving to Excellence, Cross-functional Collaboration, Managing People. I comportamenti inclusi nel questionario di feedback sono stati valutati dal partecipante stesso, dal suo diretto Responsabile, e da 5 valutatori per ognuna delle seguenti categorie: peer, collaboratori e clienti/fornitori cross-functional, per un totale di 17 feedback per ogni partecipante (circa 2.700 in totale).

I risultati dei questionari di feedback sono stati elaborati in report individuali e vengono restituiti ai partecipanti da un consulente senior durante una sessione di coaching di due ore, nel corso della quale vengono identificati gli elementi su cui concentrare le azioni di sviluppo. La fase di restituzione dei report ai partecipanti si è conclusa a gennaio 2017.

La valutazione delle performance

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni "PerfoRmer 2.0" si basa su indicatori qualitativi di prestazione, più concreti e vicini al linguaggio delle persone. Gli indicatori vengono espressi su una scala qualitativa a cinque livelli di efficacia. È inoltre disponibile una nuova scheda valutativa dedicata ai Responsabili di struttura.

Fra le novità anche il People Portfolio Management che, attraverso una matrice dedicata al Capo, mette in correlazione la performance (giudizio sintetico finale) con

gli stili di leadership: l'obiettivo è di supportare e indirizzare le azioni manageriali dei Capi su temi di evoluzione e crescita delle persone e di potenziare la centralità del dialogo tra Capo e Collaboratore, determinante per consentirne lo sviluppo professionale.

Performer 2.0 è operativo da gennaio 2016 – su tutto il Gruppo – ad esclusione delle Banche estere che hanno un sistema di valutazione denominato "Global Performance System".

Il sistema è improntato a principi di equità, merito e sostenibilità nel tempo dei risultati raggiunti e intende promuovere la diffusione di una cultura della performance basata sulla valutazione e sulla valorizzazione del merito individuale. Nel 2016 è stato lanciato un progetto di implementazione dello strumento con l'obiettivo di migliorare alcune funzionalità tecniche e rendere il sistema più flessibile ed evoluto da un punto di vista metodologico, facilitando anche il processo a cascata verso il basso e gli obiettivi.

PROGETTI PER IL TALENT MANAGEMENT

Intesa Sanpaolo International Talent Program

Il 2016 si è focalizzato sul completamento delle attività necessarie alla progettazione e alla costruzione del Sistema di Talent Management di Gruppo che nel 2017 sarà dedicato all'implementazione del primo Intesa Sanpaolo International Talent Program, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di una parte della prossima generazione del middle management del Gruppo.

Il programma è in linea con alcuni obiettivi centrali del Piano di Impresa – dalla valorizzazione dei talenti e della leadership, al rafforzamento della motivazione e dello spirito di appartenenza – e inoltre costituisce una delle prime iniziative di talent management dedicate ai colleghi del Gruppo a livello globale. Contribuirà inoltre ad una migliore gestione della mobilità interna. Questi i punti chiave: processo di selezione articolato, offerta formativa innovativa, di alta specializzazione professionale e manageriale, percorsi di carriera tailor-made, sviluppati su 3 livelli di mobilità (inter-divisionale, inter-funzionale e internazionale) e progettati ad hoc in base ad esperienze professionali, attitudini e motivazione individuale.

In una prima fase saranno coinvolti oltre mille colleghi del Gruppo, invitati a partecipare a un processo di selezione in più fasi che porterà all'individuazione di una prima "classe" di circa 100-150 Talenti, ovvero a un primo gruppo di colleghi che accederanno al Programma nel corso del 2017. L'obiettivo a medio-lungo termine è coinvolgere – una volta che il Programma sarà a regime – 400-500 colleghi.

Tra le iniziative previste: percorsi (dai 3 ai 5 anni) personalizzati sulla base del profilo e delle attitudini; esperienze internazionali (almeno un anno) nelle diverse Strutture del Gruppo; offerta di training specialistici e manageriali in lingua inglese; programmi di Mentorship con Senior Manager del Gruppo.

Per garantire alti standard qualitativi e di performance, l'International Talent Program si completa con un sistema di monitoraggio e valutazione su piattaforma informatica. La misurazione è annuale e basata su indicatori value based specifici, per rilevare l'efficacia del programma in termini di impatto su business, sviluppo professionale dei partecipanti e contributo al raggiungimento degli obiettivi.

Percorsi di carriera internazionali

Intesa Sanpaolo punta alla valorizzazione e motivazione delle persone anche attraverso la creazione di percorsi di carriera internazionale e inter-funzionali. La mobilità internazionale è quindi attualmente considerata uno strumento gestionale strategico sia per lo sviluppo delle competenze e della professionalità delle risorse sia per rafforzare e consolidare la cultura comune a livello di Gruppo.

Nell'arco dell'anno 2016, sono state riviste le regole di mobilità infragruppo evidenziando l'importanza del ruolo di tutti gli attori coinvolti.

EQUITÀ E RETRIBUZIONE VARIABILE

Facendo seguito alle intese raggiunte nel 2015, anche per il 2016 è stato sottoscritto, nell'ambito del Contratto Collettivo di secondo livello, un accordo sindacale che prevede, in sostituzione del Premio Aziendale e del Sistema Incentivante, il Premio Variabile di Risultato (PVR) per

il personale inquadrato nelle Aree Professionali e nella categoria dei Quadri Direttivi. Riconfermati anche quest'anno il carattere sperimentale del PVR e le logiche di attribuzione dei premi volte a garantire il riconoscimento della professionalità e dell'impegno profuso da ogni persona del Gruppo per la realizzazione del Piano d'Impresa. Il Premio Variabile di Risultato si compone di tre quote:

- Premio base, destinato, in primis, a premiare tutti i dipendenti del Gruppo per il contributo dato a livello collettivo per il raggiungimento dei risultati previsti dal Piano d'Impresa oltre che a sostenere, in una logica di equità interna, le retribuzioni più basse. Data la finalità "partecipativa", il premio di base è indipendente dall'inquadramento e dal ruolo professionale ricoperto o dalla seniority maturata;
- Premio aggiuntivo per riconoscere il contributo fornito ai risultati della struttura di appartenenza e differenziato per ruolo o seniority e famiglia professionale;
- Premio di eccellenza, destinato a premiare il merito individuale e il contributo distintivo portato ai risultati della squadra.

Alla luce delle recenti modifiche al quadro normativo di riferimento, le Parti hanno individuato strumenti diversi ed innovativi che consentano di riconoscere le quote di premio sotto forma di servizi di welfare (cd. "premio sociale"), valorizzando peraltro quanto già sperimentato in materia nel Gruppo Intesa Sanpaolo.

IL VALORE DELLE DIVERSITÀ

L'approccio di Intesa Sanpaolo continua ad essere centrato sull'inclusione e sulla non discriminazione, valori che connotano tutti i diversi progetti e strumenti aziendali realizzati per migliorare la performance aziendale, valorizzare il talento femminile e favorire il bilanciamento vita-lavoro di tutti i colleghi di Intesa Sanpaolo. Si tratta di un approccio consapevole alla gestione delle diversità in ambito organizzativo, siano esse culturali, di età, di genere e di diversa abilità.

Per Intesa Sanpaolo la diversità è una ricchezza. Il Gruppo nel 2016 si è impegnato a definire azioni mirate e sinergiche per promuovere il rispetto e la valorizzazione delle differenze e accrescere, in particolare nel Management, la consapevolezza di quanto sia positiva, anche in termini competitivi, un'azienda inclusiva.

La popolazione aziendale è equilibrata per presenza maschile e femminile, con un 46% di uomini e 54% di donne e in linea con questa composizione il Gruppo è impegnato e attivo sui temi del gender management.

L'approccio è prima di tutto gestionale e organizzativo, con iniziative ad hoc per valorizzare il merito, agevolare l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, supportare il rientro dei colleghi dopo maternità/paternità e lunghe assenze.

I riconoscimenti a livello nazionale conseguiti dal Gruppo nel 2015 per l'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità hanno dato nuovo impulso alle proposte che nel corso del 2016 sono state sviluppate nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e

Sviluppo sostenibile (organismo bilaterale Azienda-Organizzazioni sindacali operante in ambito di Gruppo); in particolare, l'attenzione si è focalizzata sulla gestione della "age diversity" e sulle problematiche che il prolungamento della vita lavorativa professionale può comportare in termini di evoluzione professionale e politica di welfare integrato.

In questo stesso contesto giova inoltre ricordare che sono operative le "Regole in materia di diversità per orientamento e identità sessuale", che impegnano le Funzioni competenti a definire regole operative, a partire dalle unioni anche tra persone di stesso genere, in situazioni di fatto o regolate da ordinamenti riconosciuti da quello italiano, per ammetterle ai benefici previsti dalla normativa aziendale o ad essi assimilabili, riconoscendo anche ai colleghi uniti in matrimonio con persone dello stesso genere, o in unioni di fatto, il congedo straordinario retribuito.

Nel 2016 è stato attivato il progetto "Dall'equilibrio di genere alla leadership della differenza" che ha coinvolto le Divisioni e le principali Strutture del Gruppo con l'obiettivo di redigere un Manifesto che riassume l'approccio di Intesa Sanpaolo al tema della valorizzazione della differenza di genere e di indicare le prime azioni da realizzare nel 2017.

Al tema "donne e occupazione" è stato ispirato l'evento in tre serate "Risorgimento al femminile", dedicato alle Manager del Gruppo. Un percorso, che ha avuto luogo presso le Gallerie d'Italia, fra arte, storia, business e anche un'importante occasione di networking interno ed esterno,

durante il quale è stato presentato il progetto WorkHer, piattaforma web dedicata all'imprenditoria femminile, di cui Intesa Sanpaolo è sponsor e partner. Intesa Sanpaolo è inoltre socio fondatore e sostenitore di Valore D, Associazione che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese.

Diverse le iniziative a cui hanno partecipato collaboratori del Gruppo, tra cui percorsi di empowerment al femminile e il Forum "Il Tempo delle Donne".

Dalla partnership con Valore D sono nati anche due programmi di ricerca per individuare best practice e modelli di leadership positivi sia a livello nazionale, tra imprese associate, sia a livello europeo su un panel di aziende di diversi settori.

Ad ottobre 2016 si sono svolti i workshop su "La Leadership della Differenza", veri e propri "laboratori collaborativi" dedicati al tema del maschile e del femminile.

Intesa Sanpaolo, a supporto della parità e dell'imprenditorialità femminile, promuove diverse iniziative e spon-

sorizza importanti premi, in particolare in collaborazione con la Fondazione Marisa Bellisario, il premio per chi si è particolarmente distinto nel campo della parità di genere. Questo il focus del riconoscimento "XXIX Edizione Premio Marisa Bellisario – Women Value Company 2017 – Intesa Sanpaolo". Il premio andrà a due imprese italiane, una media e una piccola, che abbiano attuato politiche e strategie concrete e innovative, per garantire a uomini e donne pari opportunità e riconoscimenti di carriera.

INCLUSIONE E DISABILITÀ

Nell'ambito del progetto "Tutti in Formazione", sono stati erogati corsi dedicati ai colleghi disabili visivi e uditivi, utilizzando metodologie formative accessibili e funzionali al tipo di disabilità. I corsi avevano come focus i più recenti risultati di bilancio dell'Azienda e i nuovi strumenti di lavoro cooperativo per contribuire insieme agli obiettivi aziendali. Sono stati coinvolti in totale 147 colleghi, di cui 86 con disabilità visiva e 61 con disabilità uditiva.

FORMAZIONE

In coerenza con il Piano d'Impresa, nel 2016 l'attività della Formazione ha affiancato all'aggiornamento delle conoscenze necessarie al consolidamento delle professionalità aziendali, progetti in grado di accompagnare l'evoluzione del settore bancario e delle esigenze dei clienti. Si è continuato, infatti, a investire nella realizzazione di iniziative formative su misura, dedicate al rafforzamento delle competenze di tutte le persone del Gruppo. Nel 2016 è stata avviata l'attività di definizione di logiche, metodi, strumenti e tecnologie per la progettazione di oggetti formativi organizzati come un "ecosistema di contenuti fruibili in qualsiasi momento e luogo" a supporto dell'attività quotidiana e del mestiere di ciascuno.

Il modello privilegia i canali digitali con modalità di ingaggio semplici, veloci e interattive: la piattaforma supporta tutte le modalità di apprendimento e di sviluppo consentendo l'accesso ai contenuti formativi in un'ottica di multicanalità integrata (multiformato e multidevice). La progettazione viene realizzata attraverso la Learning Factory, una nuova modalità di co-creazione di contenuti che prevede il coinvolgimento diretto e concomitante di tutte le strutture interessate e dei destinatari finali.

PER UNA BANCA AL SERVIZIO DI FAMIGLIE E IMPRESE

Molte sono state le iniziative formative che hanno supportato lo sviluppo delle competenze necessarie al potenziamento della qualità del servizio ai clienti famiglie e imprese. Prosegue "Insieme per la Crescita", programma di change management che vede coinvolti 38.000 colleghi e 4.200 filiali, per la diffusione, nella Banca dei Territori, di comportamenti e prassi di servizio eccellente. L'obiettivo è migliorare i risultati commerciali e la soddisfazione di clienti e dipendenti anche attraverso il miglioramento della comunicazione. I comportamenti irrinunciabili individuati a inizio percorso da un team formato da persone della

Rete sono stati oggetto di diffusione, nel corso di tutto il 2016 attraverso specifici focus group e videoconferenze. Il programma è accompagnato dalla piattaforma online "Pro" dedicata alle figure professionali di Rete che, in questa iniziativa, supporta i partecipanti nella "messa a terra" efficace di quanto condiviso e appreso e raccoglie le storie da raccontare legate ai successi della Rete. Nel corso del 2016, gli accessi alla piattaforma sono stati oltre 23.000.

I comportamenti individuati, attualmente focalizzati su macro attività svolte in filiale – accoglienza, transazionale, relazione, sviluppo e direzione/coordinamento – sono in corso di rivisitazione tramite attività di ascolto su tutto il territorio, partite a novembre 2016. La rivisitazione dei comportamenti vuole essere la naturale evoluzione del Programma per definire il contributo di ogni figura professionale alla vita di filiale e alla soddisfazione dei colleghi e dei clienti. Questo lavoro viene svolto anche con il supporto del Team of Change (persone scelte dalle Direzioni Regionali per permettere a "Insieme per la Crescita" di essere più vicina e presente sul territorio). Nel 2016 sono state avviate numerose iniziative:

- alcune dedicate a singole figure professionali per condividere esperienze di successo e riflettere sul valore della comunicazione ("Formazione Direttori di Area") e focus dedicati alla valorizzazione della figura dei coordinatori nel ruolo di guida e coach dei colleghi di Filiale ("Incontri coordinatori Imprese e Retail");
- altre dedicate a temi trasversali, con la partecipazione di Direttori di Area e Direttori di Filiale dei 3 Territori Retail-Personal-Imprese ("Focus Group Collaborazione").

Sono stati utilizzati anche strumenti alternativi di comunicazione, quale la pubblicazione su PRO della sequel novel

“Ugo Robot”, storia a fumetti che ricorda l'importanza dei comportamenti irrinunciabili attraverso le avventure di Ugo, Fred e Margherita. Ogni puntata ha registrato in media più di 6.000 visite sulla piattaforma.

Con riferimento alle informazioni sull'impatto positivo del programma sul business, l'indice di soddisfazione della clientela (indice NPS, “Net Promoter Score”, vedi Capitale sociale e relazionale) registra un miglioramento sia per i clienti Retail (+ 1,7 con un incremento da 7,6 aprile/luglio 2016 a 9,3 agosto/dicembre 2016), sia per i clienti Personal (+2,1 con un incremento da -0,8 aprile/luglio 2016 a +1,3 agosto/dicembre 2016) oltre a un incremento del 7% del numero dei contatti e dell'1% del tasso di trasformazione degli incontri in successi rispetto al 2015 (dati cumulativi territori Retail e Personal).

Sempre nell'ottica di migliorare il servizio del cliente, il progetto di “Multicanalità integrata” ha puntato a rafforzare l'integrazione tra l'attività di Filiale e i canali digitali e a offrire alla clientela nuovi servizi e prodotti a distanza. Tutte le novità, in termini di nuovi strumenti disponibili, sono state approfondite attraverso specifiche lezioni formative online. Una piattaforma di social learning ha poi consentito di diffondere in modo capillare i contenuti formativi, rendendo più efficace la comunicazione scritta e consentendo, tramite chat e strumenti social, di condividere esperienze “multicanale” di successo, già diffuse. La formazione sulla multicanalità ha visto oltre 1.000 ore di formazione online.

A supporto del progetto di “Lavoro Flessibile” (vedi capitolo “Qualità della vita in azienda”) è proseguita la formazione rivolta a tutti i capi e alle risorse coinvolte nella sperimentazione. Per i capi sono state realizzate sessioni d'aula di mezza giornata mentre per le altre risorse è stata messa a disposizione un'iniziativa di formazione online basata su pillole formative, approfondimenti tematici ed educast (a fine 2016 in totale 800 partecipazioni per 100 giorni uomo).

La Divisione Insurance nei primi mesi del 2016 ha avviato, in collaborazione con Formazione Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi, Insurance Academy, una piattaforma permanente di formazione, sviluppo e innovazione dedicata a tutti i colleghi che operano nel business assicurativo. Insurance Academy segue il modello delle Accademie Professionali già attive in Intesa Sanpaolo ed è finalizzata al potenziamento delle competenze di mestiere e delle capacità individuali per l'ottimale presidio di ruolo attuale e prospettico.

Le attività sono raggruppate in tre filoni distinti:

- Skill: dedicato al potenziamento delle competenze tecniche di mestiere e al rinforzo delle capacità manageriali e comportamentali;
- Development: dedicato alle iniziative di sviluppo, anche in logica di job rotation e mobilità interna, nel rispetto delle specificità delle singole strutture;
- Factory: dedicato alla diffusione della cultura dell'innovazione, anche in collaborazione con l'Innovation Center.

L'Insurance Academy è supervisionata da un Comitato Strategico, che presidia l'aderenza tra gli obiettivi stra-

tegici della Divisione ed il progressivo roll out delle iniziative e da un Comitato Scientifico, che garantisce l'adeguatezza e l'aggiornamento costante dei contenuti relativi alle job skill, focalizzando l'attenzione sull'intera famiglia professionale di riferimento e sui nuovi trend di mestiere. Insurance Academy ha inoltre una faculty interna e opera in network con docenti dei migliori Atenei e Scuole di specializzazione.

Nel 2016 sono stati attivati i primi nove moduli tecnico professionali dell'Area Skill, secondo le priorità individuate dai colleghi in Focus Group realizzati nelle diverse sedi della Divisione.

VIVIDIGITALE - DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE

Il crescente livello di digitalizzazione delle interazioni con i clienti, in atto ormai da tempo in tutti i settori, richiede nuovi modelli di servizio e un'importante evoluzione del ruolo della Banca. Per sostenere questi obiettivi occorre investire sullo sviluppo e sul miglioramento continuo delle competenze digitali delle nostre persone e dei clienti. In particolare sono stati realizzati “Vividigitale Day”, 13 incontri con 150 clienti al fine di parlare con loro di nuove tecnologie e canali ed avvicinarli ai prodotti e servizi digitali della Banca.

BIG DATA ACADEMY

I Big Data sono volumi elevati di informazioni tramite i quali si rilevano trend aree di miglioramento all'interno della struttura utili per analizzare potenziali mercati esterni. La Big Data Academy è un percorso di alta formazione, distintivo ed esclusivo di Intesa Sanpaolo per costruire, potenziare e accompagnare l'evoluzione delle competenze in questo ambito che rientra tra le iniziative previste dal Piano di Impresa di Gruppo 2014-2017. Governare tali fonti di informazione costituirà nei prossimi anni una sempre più rilevante fonte di vantaggio competitivo per le aziende che investiranno in tale direzione. Nel corso del 2016 sono stati erogati quattro moduli sugli otto progettati per un totale di 69 partecipanti e 4.230 ore/uomo di formazione in aula.

LA CULTURA DEL RISCHIO

La cultura sul governo del rischio e sul sistema dei controlli ha un'importanza strategica con una posizione di sempre maggior rilievo nella scala dei valori aziendali. Nel 2016 vi hanno partecipato oltre 24.000 colleghi, per circa 18.000 ore di formazione. Non riguarda solo le funzioni aziendali dedicate al suo presidio ma coinvolge tutta l'organizzazione aziendale. Per diffondere tale cultura e aumentare la sensibilità verso questi temi sono state quindi progettate diverse iniziative formative con l'obiettivo di coinvolgere in modo graduale e mirato tutta la popolazione aziendale. Le iniziative sono supportate e valorizzate attraverso un'apposita sezione dedicata alla cultura del rischio e al sistema dei controlli

all'interno del portale della Formazione Normativa. Accanto all'offerta permanente sono stati attivati oltre un centinaio di progetti su misura che hanno coinvolto in modo diffuso i collaboratori delle diverse Strutture della Banca. I temi manageriali e comportamentali affrontati sono molteplici, citiamo ad esempio: business collaboration, leadership, teamworking, ageing, gestione della complessità, benessere e resilienza.

Nel 2016 è proseguito il piano formativo modulare "Dimensione Impresa" che vuole sollecitare una significativa crescita delle competenze tecniche e dei comportamenti di gestione "evoluta" nella relazione con il cliente Imprese. L'obiettivo finale è di generare un circolo virtuoso nella consulenza e nel business a vantaggio di tutti gli stakeholder e diffondere una cultura in grado di leggere il rischio nella sua dimensione preventiva oltre che consuntiva. A questo fine sono stati realizzati nella Banca dei Territori progetti formativi che consentono a tutte le figure della Filiale Imprese di continuare a porsi nei confronti degli imprenditori come partner sempre più capaci di anticipare sia i rischi sia le opportunità, in contesti complessi e dinamici.

Nel 2016 è iniziato anche un percorso di affiancamento denominato "Risk Culture" per colleghi delle filiali di Banca dei Territori presso Strutture della filiera del Sistema dei Controlli, con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza sui rischi da assumere nelle attività di concessione, gestione e classificazione del credito, al fine di presidiarli adeguatamente.

LA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ

Con una progettualità condivisa tra il Servizio Corporate Social Responsibility e la Formazione, è proseguita l'attività al servizio del trasferimento di conoscenze e consapevolezza sui temi specifici della sostenibilità, con un'attenzione a quelli della disabilità, della catena di fornitura, degli Equator Principles e dell'ambiente.

Attraverso una lettura sistemica dei contesti e della complessità per favorire una gestione responsabile della catena di fornitura, è stata realizzata un'esperienza in aula nei confronti di 20 persone del Servizio Acquisti nel corso della quale sono stati analizzati casi concreti per rendere immediatamente trasferibile nel quotidiano l'approccio condiviso. "Ambientiamo", nato nel 2009 come progetto di formazione a distanza per rafforzare le conoscenze sui temi della sostenibilità ambientale, è oggi una piattaforma di formazione permanente a disposizione di tutti i colleghi del Gruppo. "Ambientiamo" ha veicolato, nel corso di questi anni, moduli formativi in diversi formati (video, e-learning,

web tv, radio e magazine aziendali, educard, mail) su tematiche relative a Climate change, energie rinnovabili, prodotti verdi, mobilità sostenibile, efficienza, riciclo.

Nel 2016 nelle Banche estere un'iniziativa formativa ha riguardato l'integrazione delle tematiche etiche all'interno dei processi per la gestione dei reclami della clientela. Nel mese di ottobre è stato realizzato un primo training pilota in Privredna Banka Zagreb (Croazia). L'iniziativa, che ha coinvolto in aula 15 colleghi addetti alla gestione dei reclami, attraverso esercitazioni e case study reali ha fornito una serie di criteri e strumenti per l'identificazione, gestione e monitoraggio di reclami della clientela che, in base alle loro caratteristiche, potrebbero indicare, anche implicitamente, possibili violazioni ai principi del Codice Etico. Il progetto proseguirà nel 2017 con ulteriori edizioni in altre Banche estere e attraverso pillole formative disponibili sulle diverse piattaforme e-learning delle Banche estere.

Il "Fiore dei Valori"

Il cortile del palazzo di Viale Stelvio, sede milanese della Divisione Insurance, ospita da luglio 2016 un'installazione intitolata il "Fiore dei Valori" che, inaugurata e presentata ai colleghi dal Capo Divisione, rappresenta un forte simbolo identitario. Posto al centro del cortile raffigura l'idea del radicamento al contesto in cui si trova. Le radici del Fiore sono profonde, partono da un progetto formativo sviluppato in collaborazione con il Servizio Corporate Social Responsibility e Formazione, Scuola Manageriale e Scuola dei Capi. Il percorso formativo, concluso a metà 2015, aveva l'obiettivo di diffondere i valori del Gruppo Intesa Sanpaolo e rafforzare la capacità di tenere in considerazione i punti di vista di tutti gli stakeholder nelle prese di decisione quotidiane. Il percorso prevedeva l'utilizzo della scrittura come "dispositivo didattico". Da questa esperienza d'aula è nato un collage di storie che svelano cosa significhi per i colleghi lavorare in Intesa Sanpaolo. Per valorizzare questo ritratto sfaccettato del Gruppo, fatto direttamente da chi vive l'azienda, è nata l'idea di un'installazione che, collocata nella piazza interna alla sede di Viale Stelvio, potesse dare a tutti l'occasione di leggere alcune di queste storie e da qui diventare motore di ispirazione per raccontarne altre.

Ogni petalo propone una domanda chiave e rimanda al "luogo virtuale" in cui offrire la risposta, ovvero il portale dedicato alle persone della Divisione Insurance. Nato come simbolo identitario, Il Fiore dei Valori è diventato anche un luogo di racconto e di incontro in grado di attivare trasversalmente processi di corporate identity.

Capitale intellettuale e infrastrutturale



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

SOMMARIO

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

RISORSE

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

AZIONI E RISULTATI

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

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

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

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

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

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

IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

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

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

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

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

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

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

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

* Conto capitale ed esercizio.

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

INNOVAZIONE PER LA CRESCITA

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

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

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

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

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

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

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

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

GLI AMBITI DI INTERVENTO

SMART BIZ



PIATTAFORME
PER LE IMPRESE



ACCELERAZIONE PER
STARTUP E PMI



FINANZA INNOVATIVA

SMART BANK



MULTICANALITÀ



DIGITAL PAYMENTS



BIG DATA



DIGITAL FACTORY

SMART PEOPLE



PIATTAFORME SOCIAL



NUOVI MODELLI DI
RECRUITMENT



CIRCULAR ECONOMY

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

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

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

SMART BIZ

PIATTAFORME PER LE IMPRESE

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

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

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

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

ACCELERAZIONE PER START-UP E PMI



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

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

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

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

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

SMART BANK

LA MULTICANALITÀ

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

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



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

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

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

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

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

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

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

FILIALI

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

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

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

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

SPORTELLI BANCOMAT E CASSE SELF ASSISTITE

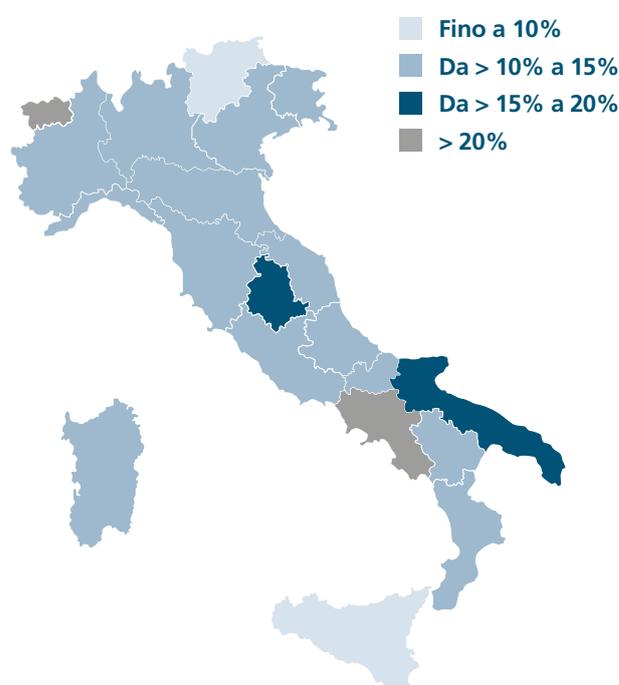
Intesa Sanpaolo, a fine 2016, registra sul territorio italiano una rete di oltre 7.155 sportelli automatici (ATM, MTA e Casse Self Assistite¹). Alla clientela è fornita una vasta gamma di servizi che va dal prelievo con tutti i tipi di carta alle interrogazioni su conti e carte, alle ricariche telefoniche,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

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

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

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

Quote di mercato regionali degli sportelli in Italia



Aggiornamento a dicembre 2016.

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

INTERNET BANKING

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

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

MOBILE BANKING

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

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

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

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

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

MULTICANALITÀ AL SERVIZIO DELLE IMPRESE

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

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

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

INSTANT PAYMENT

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

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

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

MULTICANALITÀ NELLE BANCHE ESTERE

Digical

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

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

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

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

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

DIGITAL FACTORY: IL RIDISEGNO DEI PROCESSI

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

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

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

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

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

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

DEMATERIALIZZAZIONE DEI CONTRATTI

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

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

"BIG DATA" A SUPPORTO DEI PROCESSI DECISIONALI

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

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

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

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

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

SMART PEOPLE

SHARING ECONOMY PER LE PERSONE DI INTESA SANPAOLO

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

NUOVI MODELLI DI RECRUITMENT

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

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

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

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

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

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

LA CIRCULAR ECONOMY: UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO

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

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

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

NUOVI AMBITI DI INNOVAZIONE

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

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

Capitale naturale



Il Capitale naturale comprende il patrimonio delle risorse ambientali e dei servizi ecosistemici sui quali si fonda l'esistenza, il benessere, lo sviluppo della società e di ogni attività economica e dalla cui salvaguardia e sostenibilità dipendono le future generazioni.

SOMMARIO

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

RISORSE	AZIONI E RISULTATI	IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER
Consumi di energia elettrica: 445.754 MWh	735.000 euro di riduzione dei costi energetici per la produzione di energia elettrica e calore	Riduzione emissioni di CO ₂ potenziali pari a 15.000 t per riduzione dei consumi energetici
Consumi di carta: 7.493 t	2.965.000 euro di minori costi della carta grazie ad azioni di dematerializzazione	Riduzione emissioni di CO ₂ pari a 360 t per riduzione dei consumi di carta
Produzione di Energia rinnovabile: 1.067 MWh	Oltre 181.000 euro di riduzione dei costi energetici per produzione di energia rinnovabile	Riduzione emissioni potenziali di CO ₂ pari a 342 t per produzione di energia rinnovabile

Tabella riassuntiva dei dati ambientali a livello di Gruppo

	Unità di misura	2016	2015	2014
Finanziamenti ambientali	mln	1.730	1.495	643
Energia elettrica	MWh	445.754	467.845	469.131
Energia termica	MWh	195.756	219.714	229.731
Carta	t	7.493	7.992	8.093
Rifiuti	t	3.456	3.534	3.245
Acqua	mc	2.359.444	2.381.310	2.140.026

CLIMATE CHANGE: GESTIONE DEI POTENZIALI RISCHI E IMPATTI AMBIENTALI

Intesa Sanpaolo è consapevole che il cambiamento climatico è tra le sfide che il Gruppo deve affrontare. La responsabilità ambientale, intesa anche come impegno a contrastare il Climate change, trae origine ed è esplicitata nel Codice Etico e nelle Regole in materia di Politiche Ambientali ed Energetiche, che individuano fra le responsabilità del Gruppo l'attenta valutazione delle conseguenze della sua attività sugli ecosistemi e la riduzione della propria impronta ecologica. In tale ottica Intesa Sanpaolo considera la gestione dei rischi ambientali e la mitigazione dei relativi impatti parte integrante della propria strategia di impresa.

Per la definizione di concreti piani di azione in campo ambientale riveste fondamentale importanza l'analisi e la comprensione dei rischi e delle opportunità, degli impatti ambientali e delle loro interdipendenze.

In particolare, il Gruppo monitora sistematicamente i rischi e le opportunità legati ai cambiamenti climatici, anche tenendo conto delle evoluzioni del contesto internazionale. Dopo lo storico Accordo di Parigi del 2015, che per la prima volta ha unito tutti i Paesi nello sforzo per combattere il riscaldamento globale, nel 2016 si è svolta a Marrakech la Conferenza ONU sul clima che ne ha definito il piano di attuazione. L'accordo ha implicazioni anche per Intesa Sanpaolo e per i suoi clienti e partner commerciali. La conferenza sul clima ha infatti definito la visione per i prossimi decenni: accelerazione del processo di transizione verso un'economia a basse emissioni e focalizzazione sul crescente ruolo delle energie rinnovabili e delle tecnologie "verdi", con un ruolo sempre più marginale dei carburanti fossili. Intesa Sanpaolo si

colloca, in questo contesto, come istituzione finanziaria che vuole fornire il proprio contributo alla transizione.

Oltre alle azioni di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (mitigazione), la Banca integra nella sua strategia azioni di adattamento ai cambiamenti climatici in corso o già intervenuti. Negli ultimi anni si è infatti 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, imprese e retail.

Un esempio in Italia è costituito dall'esondazione nel 2016 del fiume Po e del torrente Sangone con il conseguente allagamento di alcuni locali adibiti ad uffici nei palazzi di Moncalieri. Le attività di prevenzione hanno permesso di evitare danni al Data Center e di assicurare i servizi alla clientela senza alcuna interruzione per tutta la durata dell'emergenza.

Intesa Sanpaolo sostiene inoltre le famiglie e gli operatori economici danneggiati dal maltempo e da emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate (per più di 2,9 milioni di euro) e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti e i mutui esistenti.

Per quanto riguarda il processo di erogazione del credito, il presidio dei rischi ambientali è assicurato sia dal processo di valutazione legato agli Equator Principles che dalla revisione, tuttora in corso, dei processi di valutazione interna del credito (vedi "Capitale finanziario", pag. 50).

Nel 2016 inoltre è stato inserito nel "Nuovo Portale Fornitori" un questionario sulla responsabilità sociale e ambientale dei fornitori (vedi "Capitale sociale e relazionale", pag. 77).

Nella tabella seguente sono indicati i principali rischi, impatti e azioni sul Climate change (per la mappatura completa, consultare il questionario Intesa Sanpaolo del Carbon Disclosure Project [\(i\)](#)).

Rischi potenziali	Potenziali impatti	Azioni
Cambiamenti nella normativa ambientale	Possibili sanzioni in caso di non rispetto delle nuove normative	Monitoraggio costante e preventivo dei possibili cambiamenti nella normativa nazionale e europea
Incertezza delle normative ambientali	Impatto negativo sulla possibilità di implementare nuovi prodotti e servizi	Collaborazione attiva con i policy maker per rappresentare l'esigenza di stabilità e chiarezza della normativa e per essere aggiornati sulle modifiche in corso
Cambiamenti nelle norme e standard ambientali a cui il Gruppo aderisce volontariamente (norme ISO)	Costi di adeguamento delle procedure relative ai processi di certificazione in caso di variazione degli standard e delle norme	Monitoraggio costante e preventivo dei possibili cambiamenti negli standard e partecipazione a corsi di formazione e workshop specifici
Regolamentazione e incentivi sulle energie rinnovabili	Impatto negativo sui finanziamenti ai clienti che intendono investire in energie rinnovabili, a causa di uno scenario caratterizzato in Italia da incertezza e da una netta riduzione degli incentivi pubblici	Offerta di servizi di consulenza ai clienti sulle nuove normative e sugli incentivi rivolti ai settori dell'efficienza energetica
Eventi atmosferici estremi	Possibili danni alle infrastrutture della Banca, aumento di costi legati al cambiamento della temperatura media esterna ed eventuali interruzioni dell'attività bancaria. Implicazioni finanziarie legate al rischio di fallimento delle aziende gravemente danneggiate dagli eventi atmosferici estremi	Adozione di un piano di business continuity e di azioni per prevenire danni fisici alle strutture della Banca Sospensione del pagamento delle rate dei finanziamenti e stanziamento di finanziamenti ad hoc a condizioni agevolate a favore della clientela danneggiata
Rischi reputazionali: coinvolgimento con aziende clienti o progetti che vengono percepiti negativamente dalla società civile, dalle ONG specializzate, dagli investitori, dai media e dagli altri stakeholder per il loro impatto sul cambiamento climatico	Danni o crisi reputazionali	Implementazione degli Equator Principles nel project finance, con particolare riferimento alla valutazione del rischio ambientale Dialogo con investitori, analisti e ONG Partecipazione a gruppi di lavoro e iniziative legati al clima (UNEP FI, Ministero dell'Ambiente italiano, Gruppo di lavoro "Ambiente" del Global Compact)

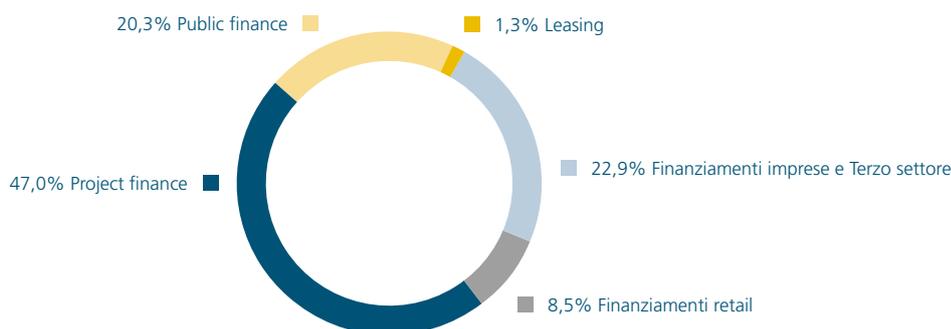
FINANZIAMENTI E SERVIZI PER LA GREEN ECONOMY

Il Gruppo Intesa Sanpaolo dispone di un'ampia offerta di prodotti e servizi verdi, perfezionata riservando la massima attenzione alla qualità e all'innovazione, anche al fine di migliorarne la sostenibilità. Nel 2016 sono continuate le attività di sostegno e finanziamento al settore delle energie rinnovabili, del risparmio energetico e della tutela dell'ambiente con interventi rivolti a tutti i segmenti di clientela pubblica e privata: clienti

retail, PMI, grandi aziende, amministrazione pubblica, start-up, Terzo settore e grandi progetti sia in Italia che all'estero.

Nel 2016 il 3,1% del totale dei finanziamenti del Gruppo ha riguardato investimenti nel settore green per un totale di oltre 1,7 miliardi di euro, in aumento rispetto al 2015, di circa il 15%.

Finanziamenti con finalità ambientale [%]



CLIENTI RETAIL

Con riferimento ai privati, nel 2016 è continuato l'impegno della Banca attraverso l'erogazione di prestiti e mutui con finalità ambientali. Tali finanziamenti hanno riguardato, tra le altre cose, la sostituzione di infissi e di caldaie ad alte rese, la ristrutturazione di immobili in ottica di efficientamento energetico, l'acquisto di mezzi ecologici e l'installazione di pannelli solari e fotovoltaici. Inoltre, attraverso il mutuo "Case prefabbricate in legno", abbiamo continuato a rispondere alle esigenze della clientela più sensibile alle tematiche ambientali destinando le risorse all'acquisto di edifici abitativi costruiti con struttura in legno che rispettano determinati standard di sicurezza e solidità.

Un importante strumento messo a disposizione dei clienti per ridurre i costi assicurativi, ma anche l'impatto ambientale, risulta essere la gamma di prodotti "Viaggia con me". In particolare nel 2016 l'offerta si è ampliata con la formula a consumo che fornisce al cliente una notevole scontistica per percorrenze sino a 3.500 Km; una modalità che consente un risparmio economico e incentiva al contempo anche l'uso più oculato dell'auto.

CLIENTI IMPRESE

Sono proseguiti nel 2016 anche i finanziamenti a breve e medio-lungo termine a sostegno di progetti per l'utilizzo di pannelli fotovoltaici, impianti di biomassa, impianti idroelettrici e interventi di efficienza energetica per professionisti e imprese. Nel 2016 sono state stipulate 7.800 polizze "Tutela Business - Commercio" e "Tutela Business - Agricoltura" che consentono, su base facoltativa, anche la copertura

dei potenziali danni dovuti a vento o precipitazioni. Relativamente alle Banche estere va invece segnalato il prodotto "Agroprotect" di Banca Intesa Beograd che, oltre a finanziare le imprese per i loro progetti di sviluppo di diversi tipi di colture, include anche una polizza assicurativa a copertura di danni al raccolto derivanti da grandine, fuoco e precipitazioni atmosferiche.

Con riferimento alle start-up (vedi "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110) nel 2016 all'interno del progetto "Start up Initiative" sono state formate 23 start up nel settore Cleantech, di cui 11 ammesse all'incontro con gli investitori. Inoltre è stato organizzato a Londra il primo evento di "Circular Economy Start up Initiative" che ha coinvolto 60 investitori e 8 start up internazionali. Anche nella piattaforma "Tech Marketplace" la presenza di aziende green è importante: i settori "Environmental Technology", "Energy" e "Smart Cities" sono presenti con oltre 1400 imprese.

In Italia va anche citato l'importante contributo di Medio-credito Italiano che propone soluzioni finanziarie "su misura" alle imprese o alle Pubbliche Amministrazioni che investono in impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile o in processi di efficientamento energetico realizzati sia da imprese energy intensive sia da ESCo (Energy Service Company). Tali finanziamenti, seguiti in ogni loro passaggio dalla competenza del Desk Energy, sono sempre preceduti da una perizia sul progetto che costituisce consulenza per la clientela e al contempo supporto alla valutazione creditizia della Banca.

Nell'ambito del leasing continua la flessione del prodotto Leasenergy (10 nuovi contratti per 22,4

milioni di euro), in linea con l'andamento del comparto energy leasing in Italia. Nel complesso sono attivi circa 1.600 contratti di leasing che hanno contribuito alla realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili per oltre 2 Gigawatt. I nuovi contratti di leasing del 2016 daranno luogo ad un risparmio annuale di emissioni stimato in circa 13.300 tonnellate di CO₂ annue. Sul fronte delle consulenze innovative, attraverso il progetto "Circular Economy", il Gruppo Intesa Sanpaolo vuole cogliere l'opportunità strategica di posizionarsi come leader finanziario innovativo ed esclusivo per la circular economy, ridefinendo gli strumenti finanziari tradizionali affinché supportino la transizione verso un nuovo modello di sviluppo economico, sostenibile nel tempo. Quale Global Partner della Fondazione Ellen MacArthur, Intesa Sanpaolo intende promuovere verso le PMI italiane le migliori esperienze delle grandi aziende internazionali, creando sinergie e valore condiviso. Nel corso del 2016 sono state realizzate numerose iniziative e avviate collaborazioni di rilievo. In primis è stato sviluppato e testato su un primo gruppo di 13 aziende uno strumento per la valutazione del livello di circolarità delle imprese, con un questionario differenziato per aziende di produzione, servizi e distribuzione. Si è inoltre proceduto all'analisi delle opportunità con circa 30 aziende nazionali ed internazionali attive nell'ambito della circular economy per valutare le caratteristiche di nuovi modelli di impresa e le possibilità di collaborazione con il Gruppo Intesa Sanpaolo in tale ambito.

TERZO SETTORE

Banca Prossima continua a sostenere le imprese del Terzo settore che intendono investire in progetti di efficientamento energetico con soluzioni che consentano di risparmiare sui costi energetici e aumentare la sostenibilità complessiva dell'attività sociale. Nel 2016 sono stati finanziati progetti per circa 1,2 milioni di euro tramite l'accordo operativo con Federesco (Federazione Nazionale delle ESCo) che ha consentito a Banca Prossima di vincere il premio "Green Globe Banking Award" relativo alla categoria "impatti indiretti". Le iniziative implementate hanno permesso di generare nel 2016 un risparmio di circa 3.215 MWh, corrispondenti a circa 1.045 tonnellate di CO₂ evitata, di cui 2.525 MWh per il solo progetto avviato con il Sermig di Torino.

Il tema biodiversità è al centro dell'accordo di collaborazione, siglato a dicembre 2016, tra Federparchi, Fondazione FITS! (Fondazione per l'Innovazione del Terzo settore di Banca Prossima) e Rinnovabili.it per la realizzazione del progetto "Parchi a Impatto Zero", dedicato al supporto di iniziative di conservazione, sviluppo e tutela del patri-

monio ambientale e territoriale. È un percorso agevolato che sostiene progetti di sostenibilità ambientale e sociale in tutte le fasi realizzative e finanziarie e che vedrà la sua attivazione nel corso del 2017.

INVESTIMENTI DIRETTI

Tra le società partecipate che già da alcuni anni hanno accolto la sfida ambientale figura Equiter, di cui Intesa Sanpaolo detiene una quota del 38,3% al fianco di Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT. Equiter, oltre ad impegnare il proprio capitale di rischio nei settori ambiente, infrastrutture ed energia con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo socio-economico del territorio, svolge attività di advisory su fondi di terzi.

In particolare, con una dotazione di circa 190 milioni di euro, Equiter è il primo operatore in Italia per ammontare di fondi in gestione nell'ambito del programma JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas). JESSICA è un'iniziativa della Commissione Europea in collaborazione con BEI che consente alle Regioni di utilizzare parte dei fondi strutturali per effettuare interventi di sviluppo urbano sostenibile, compresi progetti relativi all'efficienza energetica e alla produzione di energia da fonti rinnovabili, mediante strumenti di ingegneria finanziaria come i Fondi di Sviluppo Urbano. Tali fondi investono acquisendo partecipazioni o erogando prestiti in progetti remunerativi, in grado quindi di generare flussi di cassa sufficienti a garantire il rimborso e il rendimento del capitale investito. In Italia, l'iniziativa JESSICA è stata implementata dalle Regioni Sicilia, Campania e Sardegna e, nel corso del 2016, Equiter ha integralmente completato l'investimento delle risorse gestite nelle tre Regioni finanziando 41 progetti, di cui 29 sull'efficienza energetica in Sardegna (per un controvalore di 37 milioni di euro) e 12 sullo sviluppo urbano in Sicilia (90 milioni di euro) e Campania (63 milioni di euro). Inoltre, Equiter è advisor, oltre che investitore diretto per una quota del 26,8%, del primo fondo chiuso in Italia interamente dedicato alle infrastrutture in Partenariato Pubblico Privato. Il Fondo PPP Italia, con una dotazione di 120 milioni di euro, ha investito nella realizzazione di 10 progetti del settore green per una produzione annua di circa 130 GWh di energia elettrica da fonti rinnovabili, quantificabili in oltre 42.000 tonnellate di CO₂ in meno emesse in atmosfera.

Infine, per quanto riguarda gli investimenti diretti, Equiter è azionista unico di Equiter Energia, veicolo di investimento che dispone di un portafoglio impianti nei settori dell'energia fotovoltaica ed eolica con una potenza complessiva di 13 MWh ed una produzione annua di circa 28,5 GWh.

CULTURA E INIZIATIVE GREEN

La Politica Ambientale ed Energetica di Intesa Sanpaolo ha tra gli obiettivi la diffusione della cultura della sostenibilità sia verso i nostri collaboratori che verso i nostri clienti.

FORMAZIONE

Tramite la piattaforma "Ambientiamo", che promuove comportamenti virtuosi da attuare sia in ambito lavorativo sia domestico, nel 2016 in Italia è stato implementato un corso interattivo per la corretta gestione dei rifiuti e dei materiali abitualmente utilizzati dai colleghi. Inoltre, per il personale che opera presso le unità operative e le strutture centrali interessate dall'applicazione del Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia, la Banca si è impegnata a fornire una formazione specifica sui requisiti delle norme di riferimento internazionali, sugli obiettivi del Sistema, e sulle modalità secondo le quali tali requisiti vengono perseguiti (nel 2016 sono stati coinvolti circa 250 colleghi). A seguito dell'avvio dei nuovi contratti di manutenzione e di servizi alle persone sono stati organizzati specifici incontri di sensibilizzazione sui temi ambientali ai quali hanno partecipato i rappresentanti di 34 ditte operanti sull'intero territorio nazionale. Importante invece lo sforzo di CIB Bank (Ungheria) che, con l'implementazione del nuovo Sistema di Gestione dell'Energia, ha formato oltre 2.200 colleghi sui temi dell'efficientamento e del risparmio energetico.

Sul fronte dei finanziamenti, per promuovere la cultura dell'innovazione in ambito circular economy, sono state attivate iniziative dedicate. Sono stati inoltre organizzati vari incontri tra collaboratori italiani ed esteri sulle tematiche dell'Agribusiness, con focus sulla tutela della biodiversità.

INCONTRI E ROAD SHOW

Nel 2016 è proseguito il confronto sulla green economy in una serie di incontri e di road show.

In primis all'interno del "Tavolo Verde", gruppo di lavoro interfunzionale, si è discusso delle nuove frontiere della logistica sostenibile e delle opportunità del settore grazie alla collaborazione con SRM - Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (Centro Studi collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo) e SOSLog, associazione di rilievo nazionale che promuove e diffonde la cultura della sostenibilità nella logistica portando alla luce le sfide e le soluzioni innovative. Il tema della logistica sostenibile ha trovato ampio riconoscimento nel "Premio Rassegna Economica" indetto da SRM, vinto da una giovane ricercatrice dell'Università di Urbino che ha presentato un saggio sul settore marittimo del RO-RO,

cioè di navi traghetto per l'imbarco di veicoli gommati utili a ridurre le emissioni di CO₂ e il rischio di incidentalità. Inoltre SRM cura le attività di un Osservatorio sull'Economia del Mare "Maritime Economy" con l'obiettivo di fornire dati e statistiche costantemente aggiornati sui più importanti indicatori economici e finanziari dell'economia del mare vista nel suo aspetto commerciale ma anche con un focus specifico sui carburanti alternativi e il trasporto di LNG e LPG (ritenuti i settori del futuro).

Sul tema delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica Intesa Sanpaolo ha supportato il Comune di Torino, SITI-Politecnico di Torino e AI Engineering Group nel roadshow negli Emirati Arabi Uniti, di presentazione del progetto "Renewable Energies for Palestine", progetto triennale incentrato nella realizzazione di uno studio e di un pilot-site nella città di Hebron avente ad oggetto l'efficientamento energetico di palazzi ad uso abitativo e la produzione di storage di energia da fonti rinnovabili.

Importante il contributo del Gruppo ai tavoli sulla finanza sostenibile. In primis la Banca ha partecipato attivamente al tavolo di lavoro promosso dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e dall'UNEP - Finance Initiative, in collaborazione con Banca d'Italia e Ministero dell'Economia e della Finanza, per la realizzazione del primo Rapporto "Dialogo italiano sulla Finanza Sostenibile". Non va dimenticato anche l'importante contributo fornito al tavolo tecnico "Finanza sostenibile e cambiamento climatico" promosso dal Forum per la Finanza Sostenibile insieme all'ABI e all'ANIA. Obiettivo del tavolo tecnico era quello di accrescere la consapevolezza della comunità finanziaria italiana rispetto ai rischi e alle opportunità connessi al cambiamento climatico, facilitandone l'integrazione con le politiche di investimento e con i processi di innovazione di prodotto di banche, gestori e compagnie assicuratrici.

Infine, sul tema della circular economy la Banca è stata coinvolta in molti tavoli istituzionali con aziende, Istituzioni pubbliche e private, multilateral agencies e università. Tra le varie azioni ricordiamo la realizzazione del convegno "Circular Economy nella Filiera Moda" in collaborazione con IEF Bocconi e del convegno "Innovazione e Competitività: la via italiana della Circular Economy" in collaborazione con ENEA, ENEL, Costa Crociere e Barilla nonché la partecipazione al primo master in Italia sulla bio/circular economy in collaborazione con Novamont e quattro primarie università italiane (Torino, Milano Bicocca, Bologna e Napoli Federico II) con l'obiettivo di promuovere tale nuovo paradigma e la talent generation.

CORSO DI FORMAZIONE "THINK GREEN"

In occasione della sottoscrizione dell'accordo di collaborazione tra Intesa Sanpaolo e il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali a sostegno dell'agricoltura e delle filiere agroalimentari, Intesa Sanpaolo Formazione, l'Agenzia Formativa senza fini di lucro del Gruppo Intesa Sanpaolo, ha realizzato un corso di formazione denominato "Think Green" sulle opportunità di indirizzo e confronto per tutti gli imprenditori del settore agroalimentare che intendono innovare e sviluppare il proprio business.

Il corso, di due o quattro giornate, si rivolge a tutti coloro che intendono far evolvere la propria azienda agroalimentare. Obiettivo del corso è agevolare i processi di digitalizzazione e internazionalizzazione delle filiere produttive italiane, approfondire la conoscenza degli investimenti per la ricerca, la sperimentazione, l'innovazione tecnologica e la valorizzazione dei prodotti.

Nel 2016 hanno partecipato circa 140 imprenditori agricoli che, grazie a questa opportunità, hanno potuto approfondire, tra gli altri, i temi della Programmazione Agricola Comunitaria, della tutela della biodiversità, della filiera corta e dei nuovi strumenti di vendita sul mercato.

STUDI

Nel 2016 è proseguito l'impegno nello sviluppo di progetti di studio e di ricerca in campo ambientale.

Qui di seguito alcune delle più importanti pubblicazioni effettuate dal Gruppo Intesa Sanpaolo:

- "Trasporto Pubblico Locale: stato dell'arte e prospettive": il report offre un quadro di sintesi di un settore cruciale per lo sviluppo economico e sociale di ogni realtà locale, con rilevanti ricadute in termini di tutela dell'ambiente, riduzione dell'inquinamento, sostenibilità e in generale qualità delle condizioni di vita;
- "Le politiche per la gestione dei rifiuti nell'ambito della Circular Economy": tale pubblicazione ha l'intento di offrire una panoramica del settore della gestione dei rifiuti evidenziando le dinamiche in atto alla luce delle politiche e degli orientamenti volti a favorire e incentivare la transizione verso la circular economy;
- "Innovation Trend Report": uno studio che deriva da una profonda analisi di dati e informazioni raccolte da centinaia di fonti nazionali ed internazionali. Un viaggio tra i principali megatrend, per capire cosa sono, che impatto hanno sul consumatore e come le aziende li hanno interpretati. Tra i trend individuati anche il tema "Sustainability";
- "Rapporto sul settore della Pesca", che mostra come si stia andando sempre più verso modelli rivolti a tutelare l'itticoltura sostenibile e normative internazionali rivolte a proteggere la risorsa mare.

Inoltre Intesa Sanpaolo ha realizzato in collaborazione con altri partner:

- "Osservatorio sulla Città Metropolitana di Milano": sul tema delle Città metropolitane, in collaborazione con Miword, Makno e Politecnico di Milano è stato presentato uno studio sulle prospettive di sviluppo dell'area di Milano. La ricerca evidenzia come la crescita auspicata non possa che scaturire dall'applicazione del modello di sviluppo sostenibile, che riesce a impattare positivamente sulla qualità della vita di tutta la società, trovando soluzioni per attenuare problemi quali la disoccupazione, le disuguaglianze economiche, sociali e di genere ed il degrado ambientale;
- "Renewables Energy", "Intelligent Mobility" e "Sustainability Fashion Trend": tre studi relativi rispettivamente ai trend di innovazione nelle energie rinnovabili, nel settore automobilistico e nelle soluzioni di eco-fashion, in collaborazione con Frost & Sullivan e FashionBI.

Infine il Gruppo ha collaborato anche alla redazione di numerose ricerche di partner esterni. Tra i principali segnaliamo: l'"Energy Efficiency Report", pubblicato dall'Energy & Strategy Group della School of Management del Politecnico di Milano e lo studio analitico sulle "Città Metropolitane italiane" promosso dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) e realizzato da The European House-Ambrosetti.

EVENTI GREEN

Al fine di sensibilizzare clienti e collaboratori alle tematiche green aderiamo a varie iniziative il cui obiettivo è quello di diffondere sempre di più la cultura della sostenibilità e le buone pratiche. I principali eventi internazionali a cui il Gruppo Intesa Sanpaolo aderisce in Italia e all'estero sono la "Giornata Mondiale dell'Ambiente" (World Environment Day) promossa dall'UNEP (il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente), la "Settimana Europea per la Riduzione dei Rifiuti" e la "Settimana Europea per la Mobilità Sostenibile" promossa dalla Commissione Europea. In Italia aderiamo inoltre alla Giornata del Risparmio energetico nell'ambito della campagna "M'illumino di meno" mentre alcune Banche estere aderiscono all'"Earth Hour" iniziativa del WWF.

ASPETTI AMBIENTALI

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI ATMOSFERICHE

La mitigazione delle emissioni di CO₂ riveste da sempre un ruolo importante nelle scelte adottate dall'azienda. In tale ottica Intesa Sanpaolo persegue la riduzione degli sprechi grazie ad un progressivo e continuo miglioramento nella gestione degli impianti, nonché la costante ricerca di soluzioni impiantistiche con maggiore efficienza. Relativamente ai soli consumi elettrici e termici, in linea agli impegni adottati dall'azienda, le emissioni di CO₂ equivalente di Gruppo nel 2016 hanno registrato una riduzione netta pari al 10,5%: riduzione significativa, in parte influenzata dalle favorevoli condizioni climatiche registrate, in particolare in Italia, in alcuni mesi della stagione invernale. A questa percentuale si aggiunge l'influenza dovuta agli aggiornamenti nei fattori di trasformazione, che ha contribuito ad una riduzione delle emissioni di CO₂ equivalente per il 2,7%, portando così la riduzione complessiva delle stesse, rispetto al 2015, a circa il 13%.

Le emissioni dei gas ad effetto serra, sono espresse convenzionalmente in CO₂ equivalente, al fine di considerare il contributo dei principali gas direttamente responsabili dell'effetto serra come definiti nel protocollo di Kyoto, quali ad esempio il metano (CH₄), il protossido di azoto (N₂O) e naturalmente l'anidride carbonica (CO₂); tutti opportunamente ricondotti alla CO₂ equivalente tramite specifico valore di GWP (Global Warming Potential). Inoltre, si segnala anche la rendicontazione separata di alcuni gas lesivi dell'ozono, maggiormente significativi, quali l'anidride solforosa (SO₂) e gli ossidi di azoto (NO_x). Le emissioni di CO₂ equivalente sono rendicontate, in coerenza allo standard GHG (Greenhouse Gas Protocol), sotto forma di: emissioni dirette (Scope1), derivanti dall'utilizzo diretto di combustibili (riscaldamento e flotta aziendale); emissioni indirette (Scope2) per trasformazioni energetiche acquistate e utilizzate all'interno dell'azienda (climatizzazione centralizzata e energia elettrica); altre

forme di emissioni indirette generate all'esterno (Scope3), come conseguenza delle attività connesse all'azienda ma non controllate direttamente (mobilità del personale, carta, rifiuti, ecc.).

Le emissioni di CO₂ equivalente Scope1 e Scope2 generate nel 2016 hanno registrato rispettivamente una riduzione, rispetto al 2015, del 8,4% e del 10,9%.

Per l'energia elettrica acquistata il dato relativo allo Scope2, considera il contributo, previsto contrattualmente, dei certificati di Garanzia di Origine da fonte rinnovabile (market based) e quindi con zero emissioni. Le stesse emissioni Scope2, in assenza di certificati e calcolate con i fattori di trasformazione nazionali (location based), registrerebbero una riduzione del 9,2%, pari ad oltre 15.000 tonnellate di CO₂ equivalente.

Si segnala che la Banca ha ottenuto la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 14064 sulle emissioni di gas ad effetto serra di oltre 200 siti (medesimo perimetro di applicazione del Sistema di Gestione Ambiente ed Energia), quantificando e rendicontando annualmente le proprie emissioni derivanti da produzione e consumo di energia termica, consumo di energia elettrica, impianti di condizionamento, consumo di carta e combustibili utilizzati dalla flotta di autovetture aziendali; al riguardo, nel 2016, sono state registrate trascurabili emissioni di sostanze ozono lesive (ODS).

In ottica di miglioramento continuo, per le altre emissioni indirette riferibili allo Scope3, anche nel 2016 vi è stato un ampliamento nella rendicontazione ed un miglioramento nelle metodologie di valutazione. In particolare, per le emissioni indirette conseguenti all'utilizzo da parte dei clienti dell'internet banking, è stata estesa l'analisi anche al perimetro estero, mentre per gli altri aspetti è stata migliorata l'affidabilità e precisione nelle valutazioni. I risultati sono influenzati dalla dismissione delle macchine da ufficio e dall'acquisto di nuovi apparati.

Tabella riassuntiva delle emissioni atmosferiche verificate da un ente terzo

Totali espressi in tCO ₂ e	2016	2015	2014
Scope1	40.226	43.930	45.277
Scope2 (market based)	35.857	40.225	46.207
Scope2 (location based)	150.426	165.726	185.963
Scope3 (dati annuali non comparabili per ampliamento del perimetro di rendicontazione)	27.868	27.297	25.365

CO ₂ e indicatori di performance (Scope1 e 2)	2016	2015	2014
tCO ₂ e per milioni di euro di proventi operativi netti	4,494	4,907	5,414
tCO ₂ e per mq	0,021	0,023	0,025
tCO ₂ e per addetti full time	0,825	0,923	0,997

Composizione percentuale di dettaglio delle emissioni di CO₂e [%]



ENERGIA

Utilizzo delle 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 Italia viene utilizzata energia elettrica con Garanzia di Origine da fonti rinnovabili in misura pari a circa il 97%. Nell'ambito delle Banche estere, Intesa Sanpaolo Bank (Slovenia) ha confermato anche nel 2016 la scelta di acquistare tutta l'energia elettrica da fonte rinnovabile di tipo idroelettrico. Inoltre Intesa Sanpaolo Bank Albania ha consumato energia elettrica proveniente dalla rete nazionale, esclusivamente di tipo rinnovabile. Per Intesa Sanpaolo Bank Romania, Privredna Banka Zagreb e VÚB Banka la quota delle fonti rinnovabili, nel mix energetico dei fornitori elettrici, risulta uguale o superiore al 15%.

Per quanto attiene all'autoproduzione di energia elettrica da fotovoltaico, grazie al contributo fornito dall'impianto del Nuovo Centro Direzionale di Torino,

il Gruppo ha superato i 1.000 MWh, in aumento rispetto al 2015 di circa il 2%. Sedici gli impianti attualmente in funzione: quattro di grandi dimensioni (>100 kWp) e dodici di piccole/medie dimensioni.

In Italia grazie all'incentivo statale erogato dal "conto energia" e al risparmio economico per il mancato acquisto di energia, per gli impianti fotovoltaici di Moncalieri, Settimo Torinese e Sarmedola di Rubano, il ritorno economico negli ultimi 12 mesi è stato pari a circa 298.000 euro.

Relativamente all'autoproduzione di energia si segnala anche la presenza di un impianto di cogenerazione, presso il centro contabile di Parma che, oltre a fornire parte dell'energia termica necessaria al complesso, contribuisce al fabbisogno di energia elettrica del Gruppo in Italia per circa il 3% con un risparmio economico di circa 735.000 euro. Inoltre, in linea con il D.Lgs. 28/11, è stata considerata rinnovabile l'energia prodotta in Italia attraverso impianti di climatizzazione a pompa di calore. Tale azione ha permesso di quantificare in circa 2.000 tonnellate il contributo in termini di emissioni di CO₂ evitate.

CERTIFICAZIONI AMBIENTALI

Il 2016 è stato un anno importante per le certificazioni sia in Italia che all'estero.

Il Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia è lo strumento volontario che ha permesso al Gruppo Intesa Sanpaolo in Italia di individuare una metodologia per il monitoraggio degli aspetti ambientali e gli usi energetici considerati significativi quali ad esempio la gestione dei rifiuti, il consumo di risorse e la conduzione degli impianti tecnologici.

Tutto ciò si è concretizzato in una serie di procedure interne e di prassi operative che permettono di gestire gli impatti diretti e indiretti generati dall'attività bancaria in un'ottica di miglioramento continuo. Il Sistema, certificato secondo gli standard internazionali UNI EN ISO 14001 e UNI CEI EN ISO 50001, è applicato ad un campione significativo di oltre 200 unità operative che rappresentano una best practice sul territorio nazionale. La progressiva e continua estensione del campione ha portato nel 2016 a ricomprendere nel perimetro di riferimento una rappresentanza di tutte le Banche del Gruppo oltre che del Nuovo Centro Direzionale di Torino quale sede di coordinamento del Sistema: il grattacielo è dotato delle più avanzate soluzioni tecnologiche ed impiantistiche ed è considerato uno degli edifici di grande altezza più ecosostenibili al mondo come attestato dalla certificazione internazionale LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Platinum. Nel corso del 2016 Intesa Sanpaolo ha avviato l'adeguamento ai requisiti previsti dalla nuova edizione della norma ISO 14001 del proprio Sistema di Gestione Ambientale, in anticipo rispetto ai termini consentiti. I Sistemi sono sottoposti a verifica da parte di un Ente terzo, DNV, che attesta l'efficacia delle procedure e delle prassi operative adottate attraverso l'effettuazione di alcune verifiche ispettive presso le sedi centrali e un congruo numero di unità operative.

In considerazione delle richieste normative ungheresi in tema di Diagnosi Energetiche nonché della necessità di far fronte a costi energetici sempre maggiori, anche CIB Bank (Ungheria) ha deciso nel 2016 di certificare i propri immobili e servizi secondo la norma UNI CEI EN ISO 50001. Il percorso, impegnativo e articolato, ha portato alla redazione di regolamenti interni necessari per una buona gestione dei dati. Importante è stato lo sforzo in termini di formazione del personale della Banca nonché di identificazione di metriche di analisi e di indicatori. Il risultato del lavoro è stato più che soddisfacente: l'ente certificatore, SCS, ha segnalato solamente alcune criticità minori e alcuni ambiti di miglioramento, legati soprattutto alla sensibilizzazione dei collaboratori ad agire secondo logiche di efficienza energetica.

Contenimento dei consumi energetici

A livello di Gruppo è proseguita anche nel 2016 la riduzione dei consumi elettrici e termici, in coerenza con quanto previsto dal "Piano di Azione per la Sostenibilità Ambientale 2013-2016".

Nel 2016 i consumi energetici si sono ridotti del 6,7% rispetto al 2015, con un ritorno economico stimato di oltre 800.000 euro. Questo importante obiettivo è stato raggiunto grazie a varie azioni di ottimizzazione gestionale e di efficienza energetica effettuate in Italia e all'estero tra cui la maggior diffusione dei sistemi di rilevazione dei consumi gestiti via web, la sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese, l'ammmodernamento degli impianti elettrici e la sostituzione di impianti di illuminazione con lampade a LED.

Relativamente ai consumi elettrici, che rappresentano circa il 70% dei consumi del Gruppo, si evidenzia una riduzione complessiva del 4,7% rispetto al 2015.

Il dato 2016 conferma il trend di riduzione di lungo periodo: dal 2010 al 2016 i consumi elettrici sono diminuiti del 28% rafforzando quindi il forte impegno del Gruppo nella riduzione della propria impronta ambientale e ponendo Intesa Sanpaolo tra i principali leader di settore in questo ambito.

Sul fronte dei consumi termici, il dato è basato sulle bollette e non sul consumo effettivo per la maggior parte degli uffici e delle sedi centrali. Dall'analisi dei dati si riscontra una riduzione complessiva dei consumi di circa l'11%, in parte dovuta alla temperatura mite. L'effettivo consumo termico risulta essere ben presidiato nelle filiali certificate ISO 50001, in cui è presente la procedura di Check-up Termico degli Edifici (CTE). Grazie a tale procedura, che consente di monitorare le letture reali da contatore e effettuare una corretta gestione dell'impianto di riscaldamento in relazione al livello di isolamento termico dell'immobile, è stato possibile realizzare, nelle ultime cinque stagioni invernali, un risparmio complessivo di energia termica del 21% per un valore economico di circa 45.000 euro.

Infine, coerentemente con quanto previsto dalla policy interna sulle filiali sostenibili, le ristrutturazioni dei siti o la realizzazione di nuove filiali viene effettuata tenendo conto di criteri per il miglioramento dell'efficienza energetica e gestionale. Grazie alle azioni poste in essere in questi ultimi anni il Gruppo in Italia ha potuto usufruire di detrazioni fiscali con un ritorno economico di circa 5 milioni di euro per il periodo 2014-2016, di cui 1 milione di euro circa relativo al 2016.

Qui di seguito alcune iniziative:

Progetto	Descrizione	Stima dei saving annuali
Misurazione dei consumi elettrici (Italia) Investimento: 454.000 euro	Sono stati installati circa 227 sistemi di rilevazione dei consumi energetici (datalogger) gestiti via web che consentono l'attivazione di programmi di accensione e spegnimento degli impianti di illuminazione e climatizzazione	Energy Saving: 1.771.000 kWh Cost Saving: 357.162 euro Riduzione CO ₂ : 575 t
Ammodernamento impianti di climatizzazione (Italia) Investimento: 3.490.000 euro	Sono proseguite le attività di sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale ed estiva	Energy Saving: 1.449.000 kWh Cost Saving: 271.994 euro Riduzione CO ₂ : 471 t
Interventi di sostituzione di impianti contenenti gas nocivi per l'ambiente (Italia) Investimento: 5.135.000 euro	Sono stati sostituiti, in accordo con le richieste normative, 223 impianti contenenti R22 con gruppi frigo contenenti gas R410A	Energy Saving: 633.700 kWh Cost Saving: 127.819 euro Riduzione CO ₂ : 206 t
Sostituzione lampade tradizionali con lampade a risparmio energetico e a LED (Egitto, Croazia, Bosnia e Ucraina) Investimento: 42.819 euro	Lampade tradizionali sono state sostituite con nuove lampade a led ecologiche e a basso consumo in diverse filiali e uffici centrali	Energy Saving: 193.657 kWh Cost Saving: 11.981 euro Riduzione CO ₂ : 85 t
Razionalizzazione nell'utilizzo dei gruppi di continuità (Ungheria) Investimento: 0 euro	Nelle sedi di CIB Bank situate a Petrezselyem e a Dunaújváros sono stati razionalizzati i gruppi di continuità (UPS) con notevoli risparmi energetici	Energy Saving: 107.724 kWh Cost Saving: 13.915 euro Riduzione CO ₂ : 30 t
Sostituzione impianti di condizionamento (Croazia e Slovacchia) Investimento: 450.000 euro	Sono stati installati sistemi efficienti di condizionamento nelle filiali di Privredna Banka Zagreb a Stradun e Split 3 e nella sede centrale di VUB Banka	Energy Saving: 44.000 kWh Cost Saving: 7.000 euro Riduzione CO ₂ : 9 t
Ristrutturazione secondo criteri di efficienza energetica (Albania) Investimento: 585.000 euro	La sede centrale di Intesa Sanpaolo Bank Albania e la filiale di Tirana sono state ristrutturate secondo criteri di efficienza energetica	Energy Saving: 92.268 kWh Cost Saving: 11.194 euro Riduzione CO ₂ : 0 t <small>(energia elettrica da rete nazionale totalmente rinnovabile)</small>

MOBILITÀ

In Italia è stato siglato un accordo sulla mobilità territoriale e professionale che favorisce l'avvicinamento alla residenza o al domicilio dei colleghi che lavorano in località distanti e con particolari esigenze di carattere personale.

Con riferimento agli spostamenti dei collaboratori, oltre alla redazione e all'analisi dei "Piani di Spostamento Casa lavoro", è proseguita anche l'attività di monitoraggio sull'utilizzo delle navette presenti, in Italia, a Torino, Milano, Napoli, Padova, Venezia e Vicenza: nel 2016 si stima che grazie all'uso delle navette si siano evitate

circa 370 tonnellate di CO₂. In particolare a Torino è stato realizzato, in collaborazione con il Politecnico, uno studio sui flussi di mobilità Torino/Moncalieri per valutare come migliorare gli spostamenti dei collaboratori. Nell'ambito del perimetro Banche estere citiamo l'esempio di Bank of Alexandria dove è presente una navetta che collega il Cairo con il Governatorato di Giza che, grazie a un bacino potenziale di circa 850 persone, ha permesso di evitare circa 830 tonnellate di CO₂. Per agevolare la mobilità nei maggiori centri urbani sono state sottoscritte numerose convenzioni con società di trasporto pubblico locale su Firenze, Milano, Napoli, Padova, Torino e Venezia, con estensione nel 2016 anche

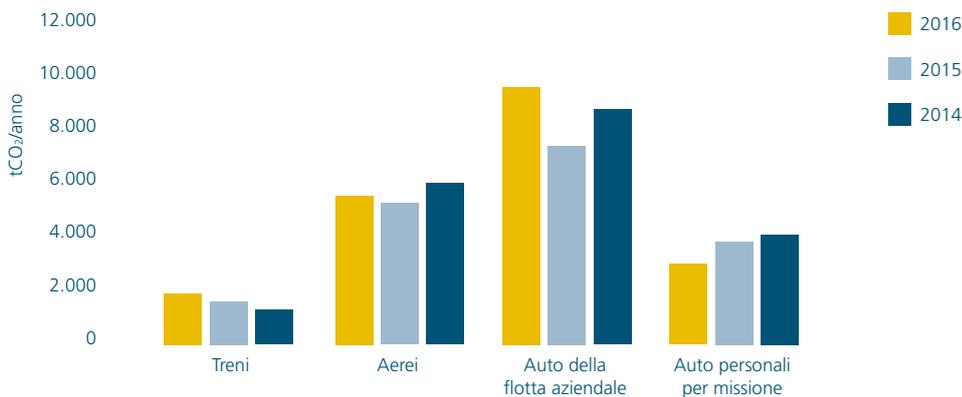
a Bologna e Roma. I colleghi delle piazze convenzionate possono sottoscrivere l'abbonamento al trasporto pubblico tramite l'intranet aziendale (Mobility Office) godendo di tariffe agevolate con un'opzione di rateizzazione; inoltre, tramite l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo (ALI), su diverse piazze è stato erogato anche un contributo. Alcune convenzioni con società di trasporto locale sono inoltre attive anche in CIB Bank (Ungheria) e Privredna Banka Zagreb (Croazia).

Per favorire il car-sharing, tramite ALI, prosegue la convenzione con "Car2go" a tariffe scontate ed è stata attivata la nuova collaborazione con "CarCityClub" Torino che consente di utilizzare le auto condivise del servizio "iO guida" presenti in tutta Italia. Sul fronte delle Banche estere risulta invece attivo un sistema di car pooling in CIB Bank (Ungheria), utilizzabile da tutti i colleghi tramite la prenotazione on line, ed in Banca Intesa Beograd (Serbia) dove vengono messe a disposizione sia auto personali che auto aziendali.

Relativamente al bike-sharing in Italia, tramite ALI, prosegue la convenzione nazionale con "BICInCittà" e con "BikeMi" dove, anche grazie all'erogazione di

contributi, sono stati sottoscritti circa 500 abbonamenti. Nelle Banche estere il servizio di bike sharing è attivo in quattro banche (Intesa Sanpaolo Bank Romania, CIB Bank, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia e Intesa Sanpaolo Bank Albania) con biciclette di proprietà della Banca. In particolare in Ungheria e Croazia dove vi è una elevata sensibilità all'uso della bicicletta, sono disponibili per i colleghi appositi parcheggi e servizi (spogliatoi e docce). Per quanto riguarda il parco auto aziendale, importante lo sforzo delle Banche estere nell'ammodernare il parco auto con modelli che abbattano le emissioni di CO₂ e limitano i consumi. Grazie alle sostituzioni effettuate nel 2016 si stima un risparmio di circa 24 tonnellate di CO₂. Infine è stato realizzato uno studio di fattibilità preliminare sul sistema di gestione per la sicurezza stradale in conformità con la norma ISO 39001 – Road Traffic Safety Management System. L'analisi ha consentito di fare il punto sulle attività ad oggi realizzate e sui possibili sviluppi per migliorare la sicurezza dei nostri dipendenti negli spostamenti casa-lavoro, nel business travel e negli spostamenti dei fornitori e dei clienti che si recano presso le sedi del Gruppo in Italia.

Emissioni CO₂ derivanti dalla mobilità aziendale [tCO₂/anno]



ACQUISTI VERDI DI GRUPPO

Carta

Continua la riduzione del consumo di carta con una diminuzione, rispetto al 2015, di circa 500 tonnellate (-6,2%). Nel 2016 l'impegno del Gruppo in Italia si è focalizzato sull'attuazione di varie iniziative di dematerializzazione che hanno interessato la riduzione dei tabulati, la consultazione a video dei fogli informativi, la rendicontazione online, il progetto Zero Carta nelle iniziative di formazione, ma soprattutto il progetto di dematerializzazione dei contratti.

Grazie a tali azioni, nel 2016 è stato possibile evitare l'utilizzo di circa 2.700 tonnellate di carta, corrispondenti a minori emissioni di CO₂ per oltre 4.300 tonnellate, con un risparmio economico di circa 3 milioni di euro.

Relativamente alle Banche estere, tra le iniziative volte alla dematerializzazione, interessanti i risultati raggiunti dal Progetto Danube, attualmente attivo in Privredna Banka Zagreb, che prevede l'utilizzo della firma biometrica con l'eliminazione del supporto cartaceo. L'iniziativa ha permesso di risparmiare circa 49 tonnellate di carta.

Di particolare rilievo i progetti di multicanalità in Italia e il progetto "Digical" per le Banche estere del Gruppo (vedi "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110).

DEMATERIALIZAZIONE DEI CONTRATTI

Nel 2016 in Italia è proseguito il progetto di dematerializzazione dei contratti (vedi "Capitale intellettuale e infrastrutturale", pag. 110) che ha contribuito a un risparmio stimato di almeno 815 tonnellate di CO₂ oltre a quello legato all'utilizzo della firma grafometrica per circa 230 tonnellate di CO₂.

Il progetto è iniziato nel 2011, utilizzando la firma elettronica semplice, con la dematerializzazione di alcune categorie di operazioni bancarie. A partire dal 2015, con l'evoluzione della normativa nazionale e la pubblicazione delle Regole Tecniche del Codice dell'Amministrazione Digitale, è stato possibile proseguire il processo di dematerializzazione delle filiali con le operazioni bancarie più complesse, come ad esempio la sottoscrizione della contrattualistica e delle operazioni di investimento. Oggi, in tutte le filiali e distaccamenti Personal e in tutte le filiali Retail, in aggiunta alle operazioni di sportello, vengono dematerializzati i contratti e i documenti relativi a numerosi servizi bancari tra i quali l'apertura di conto corrente, la richiesta di carte di pagamento, i prestiti personali, la sottoscrizione delle gestioni patrimoniali, l'operatività in fondi e in polizze di tutela danni.

Inoltre, dal 6 giugno 2016 presso le filiali Personal e Retail del Gruppo è possibile utilizzare esclusivamente la firma grafometrica o la firma digitale remota per sottoscrivere i contratti che sono già stati oggetto di dematerializzazione. La nuova modalità di sottoscrizione della documentazione per la vendita di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi consente al cliente di visualizzare tutti i documenti di offerta e i preventivi in formato elettronico sul tablet e di sottoscrivere i contratti scegliendo tra due modalità di firma paperless: firma grafometrica o firma digitale remota. La documentazione dematerializzata di pertinenza della Banca viene conservata in formato elettronico nell'archivio documentale digitale, mentre la documentazione di pertinenza del cliente può essere consegnata tramite Internet Banking, via e-mail o, se richiesta, in versione cartacea.

Prodotti a marchio green

In Italia è proseguito nel 2016 l'acquisto di prodotti a marchio green per un ammontare superiore a 45 tonnellate. Si segnala in particolare l'acquisto di penne riciclate al 92%, di matite riciclate al 57% e certificate NF environment, di porta monete in PVC riciclato al 100%, di cartelle sospese in cartone riciclato e certificazione Blue Angel, di block notes in carta riciclata, di raccoglitori a tre bottoni in cartone riciclato 100% e l'inserimento nel 2016 a catalogo di timbri autoinchiostrianti e datari saliscendi CO₂ neutral.

Macchine da ufficio

Per le macchine da ufficio la Banca si è già da tempo impegnata – inizialmente per l'Italia, con la progressiva estensione a tutto il Gruppo – nella valutazione dell'impatto ambientale relativo all'acquisto e all'utilizzo responsabile delle apparecchiature (computer da tavolo, monitor per computer e stand alone, notebook, fotocopiatrici e stampanti). Tale valutazione prende in considerazione non solo tutte le normative di legge e i vigenti requisiti di conformità in materia, ma utilizza anche specifici criteri ambientali che consentono una valutazione accurata e misurabile. Nel corso del 2016 in Italia tali acquisti hanno superato le 31.600 unità.

ACQUA

Nel Gruppo Intesa Sanpaolo l'utilizzo della risorsa idrica è prevalentemente legato agli usi igienici sebbene, in limitati casi, venga anche utilizzata a fini "tecnologici" nella produzione del freddo per la climatizzazione.

Nel 2016 il consumo di acqua pro capite del Gruppo è diminuito di circa il 2% rispetto al 2015, scendendo sotto il livello dei 26 metri cubi per addetto (la rendicontazione è correlata al pagamento delle fatture e non all'effettivo utilizzo nel periodo).

In Italia il Grattacielo Intesa Sanpaolo è esempio di efficienza nella gestione delle risorse idriche: nel 2015 si è aggiudicato il LEED Platinum anche grazie agli ottimi punteggi ottenuti nella sezione gestione delle acque. Le principali iniziative che hanno permesso il massimo score (10 su 10) sono: rubinetti a basso consumo e/o temporizzati, WC a doppio flusso, rete duale per alimentare WC con acque piovane di recupero, impianto di irrigazione a goccia ad alta efficienza e recupero acque piovane anche per irrigazione. Grazie a queste implementazioni nel 2016 il dato del consumo di acqua del Palazzo risulta essere di circa 11 metri cubi per addetto. Inoltre i 24 erogatori di acqua potabile, presenti nelle aree break del Nuovo Centro Direzionale di Torino, hanno permesso di evitare l'utilizzo di 192.000 bottiglie di plastica da mezzo litro, corrispondenti a 3,8 tonnellate di plastica in meno e a minori emissioni di CO₂ per 18 tonnellate.

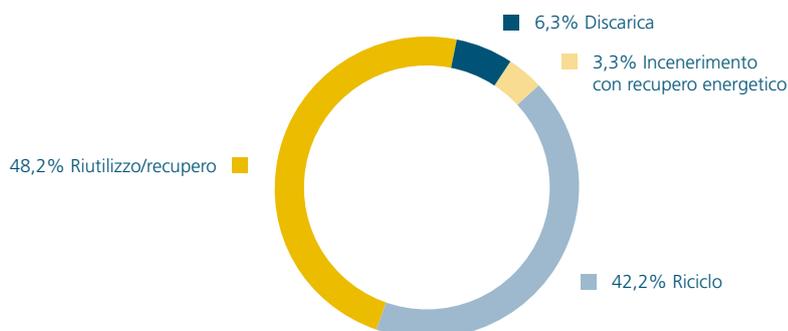
RIFIUTI

Nel 2016 la quantità di rifiuti per addetto risulta pari a 37 kg. Il quantitativo complessivo prodotto dal Gruppo Intesa Sanpaolo è diminuito del 2,2% rispetto al 2015 con una diminuzione del 7,7% in Italia ed un incremento nelle Banche estere dovuto principalmente allo smaltimento di macchine d'ufficio e, per Intesa Sanpaolo Bank Albania, al materiale derivante dai lavori di ristrutturazione/efficientamento energetico. Rispetto agli anni 2014 e 2015, in Italia, i risultati del 2016 sono influenzati dall'inclusione delle cartucce esauste di toner. Pertanto, anche se la quantità totale di rifiuti prodotti dal Gruppo Intesa Sanpaolo è diminuita rispetto al 2015, nell'aggiornamento delle analisi sui rifiuti prodotti, in accordo al GHG Protocol (Scope3) Accounting and Reporting Standard (WBCSD-WRI 2011), la Carbon

Footprint e l'energia primaria hanno registrato un incremento rispetto all'anno precedente. In un'ottica di contenimento dei rifiuti e di riutilizzo delle risorse anche al fine di ridurre gli sprechi si evidenzia

l'iniziativa di Intesa Sanpaolo Bank Ireland, che ha donato ad associazioni non profit i propri personal computer altrimenti destinati allo smaltimento.

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento



GESTIONE DELLE SOSTANZE PERICOLOSE PER L'AMBIENTE

Nel Gruppo Intesa Sanpaolo particolare importanza viene data al monitoraggio e gestione delle sostanze pericolose per l'ambiente, tra le quali il radon e l'amianto.

Il radon è un gas in grado di muoversi e di fuoriuscire dal sottosuolo diffondendosi negli edifici. Le principali vie di ingresso sono rappresentate dalla permeabilità delle fondazioni, dall'esistenza di fessure e dagli scarichi degli impianti tecnologici. In linea con quanto previsto dal legislatore italiano, per i luoghi di lavoro sotterranei in cui è presente, anche in via non continuativa, del personale, è prevista una campagna di misurazione della concentrazione di attività di radon media annua. Nel 2016 tutte le valutazioni effettuate hanno indicato un'esposizione dei lavoratori entro i limiti di accettabilità previsti dalla normativa. Si è inoltre provveduto a ripetere annualmente la misurazione prevedendo eventuali interventi tecnici di mitigazione, nonché a predisporre attività di formazione ed informazione ai lavoratori e ai loro rappresentanti.

Relativamente all'amianto i processi di lavoro di Intesa Sanpaolo non comprendono attività lavorative che espongono a polvere o a materiali contenenti amianto. Tuttavia tale materiale potrebbe essere presente nelle strutture edilizie, in quanto utilizzato in Italia fino al 1995. Pertanto in tutti i luoghi di lavoro in Italia è stata effettuata la valutazione dello specifico rischio al fine di stabilire eventuali misure preventive e protettive da attuare. Tutte le misurazioni ambientali effettuate hanno rilevato valori inferiori alla soglia prevista dalla vigente normativa.

SPESE PER LA GESTIONE DELL'AMBIENTE

Nel 2016 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha continuato ad investire in azioni di manutenzione preventiva degli impianti, di implementazione di Sistemi di Gestione certificati, di corretta gestione dei rifiuti speciali e di formazione ambientale per il personale e per i manutentori.

Le spese per la gestione dell'ambiente, nel 2016, ammontano a circa 68 milioni di euro in crescita del 2,4% rispetto all'anno precedente.

Spese per la gestione dell'ambiente [migliaia di euro]

	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Gestione Rifiuti Speciali	1.383	283	1.666	1.523	359	1.882	1.545	410	1.955
Formazione	3	103	106	7	97	104	53	78	131
Manutenzione, SGAE e Certificazione	43.553	22.685	66.238	44.560	19.816	64.376	50.407	19.970	70.377
TOTALE	44.939	23.071	68.010	46.090	20.272	66.361	52.005	20.458	72.464

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO



Obiettivi di miglioramento

LE LINEE GUIDA DEL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Gli impegni che Intesa Sanpaolo ha assunto con il Piano d'Impresa 2014-2017 mirano a una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore. Questi sono i risultati delle nostre attività rispetto agli obiettivi che ci siamo posti per il 2017:

Impegni assunti	Risultati nel 2016	Risultati 2014-2016	Obiettivi al 2017
LA BANCA COME ATTORE DI CRESCITA			
Creazione di valore			
Dividendi (mld)	3	6,6 (*)	10 (*)
Banca dell'economia reale			
Nuovo credito a MLT erogato all'economia reale (mld)	56	137 (*)	170 (*)
COME FACCIAMO BUSINESS			
Modello di Servizio di Banca dei Territori	Pienamente operativo	Numerose iniziative sono già state poste in essere sia dal punto di vista organizzativo, sia per l'innovazione di Prodotto e il miglioramento del servizio alla clientela	Rafforzamento e semplificazione del modello di Banca dei Territori
Semplificazione societaria	Incorporazione di due banche dei Territori in Intesa Sanpaolo	Mediocredito Italiano ha incorporato sei fabbriche prodotto. Nove fusioni di banche regionali nella capogruppo	Costituzione del Polo della Finanza di Impresa e riduzione a 6 del numero delle Banche dei Territori
Banca all'estero per le imprese italiane			
	Tre sussidiarie aperte all'estero (Abu Dhabi, Doha, Uff. di Rappresentanza a Jakarta)	Sei sussidiarie aperte all'estero	Banca leader in Italia per accompagnare l'internazionalizzazione delle imprese
Banca semplice e innovativa e sviluppo di multicanalità integrata			
Clienti con contratto multicanale di Banca dei Territori (mln)	6,4	+1,6 da inizio 2014	7,9

Impegni assunti	Risultati nel 2016	Risultati 2014-2016	Obiettivi al 2017
LE NOSTRE PERSONE			
Riqualificazione professionale e riconversione per sostenere lo sviluppo delle nuove iniziative di business a Piano	270 persone	4.500 persone (*)	4.500 (*)
Giornate di Formazione e addestramento (aula, affiancamento, Formazione a distanza e Web TV)	Circa 1,3 mln	Circa 3,8 mln (*)	Circa 5 mln di giornate (*)
Spese del personale (mld)	5,3	15,7 (*)	21,3 (*)
Politiche interne di valorizzazione del welfare aziendale e di sostegno all'occupazione	Prestazioni erogate dal Fondo Sanitario per più di 140 mln a oltre 200.000 persone Lavoro Flessibile utilizzato da oltre 5.700 colleghi, in 13 diverse società del Gruppo ALI: circa 125.000 soci iscritti	Pienamente operativo il programma di Welfare integrato	Un sistema integrato di welfare in grado di leggere e realizzare nuovi modi di guardare al wellbeing e alla persona
LA BANCA NELLA COMUNITÀ			
Imposte (dirette e indirette)	2,3 mld	7,4 mld (*)	~10 mld (*)
Finanziamenti a medio lungo termine per sostenere iniziative di imprenditoria sociale	0,2 mld	0,6 mld (*)	~1,2 mld (*)

(*) Valore cumulato.

Sul sito Internet di Intesa Sanpaolo, nella sezione Sostenibilità [\[i\]](#) è disponibile il documento "Attività di Stakeholder Engagement 2016 e obiettivi di miglioramento" nel quale vengono presentate le istanze degli stakeholder emerse dai processi di engagement 2016 e gli obiettivi delle Strutture interne.

INDICATORI



Principali indicatori economici e finanziari¹

Indici di efficienza del personale [milioni di euro]	2016	2015
Crediti verso clientela / Numero dei dipendenti	4,09	3,85
Proventi operativi netti / Numero dei dipendenti	0,19	0,19
Attività finanziarie della clientela ² / Numero dei dipendenti	9,69	9,34

Indici patrimoniali	2016	2015
Patrimonio netto / Crediti verso clientela	13,4%	13,8%
Patrimonio netto / Attività finanziarie della clientela ²	5,7%	5,7%

Coefficienti di solvibilità	2016	2015
Capitale primario di Classe 1 (CET1) al netto delle rettifiche regolamentari / Attività di rischio ponderate (Common Equity Tier 1 ratio)	12,7%	13,0%
Capitale di Classe 1 (TIER 1) / Attività di rischio ponderate	13,9%	13,8%
Totale fondi propri / Attività di rischio ponderate	17,0%	16,6%

Indici reddituali	2016	2015
Risultato d'esercizio (di pertinenza della capogruppo) / Patrimonio netto medio	6,4%	5,9%
Costi operativi / Proventi operativi netti (Cost income Ratio)	51,2%	50,8%

Indici di rischiosità	2016	2015
Sofferenze nette su crediti verso clientela / Crediti verso clientela	4,1%	4,3%
Rettifiche di valore su crediti verso clientela in sofferenza / Sofferenze lorde su crediti verso clientela	60,6%	61,8%

1. Indici calcolati con riferimento agli schemi e ai dati riclassificati pubblicati nel Bilancio consolidato 2016 del Gruppo Intesa Sanpaolo. I valori del 2015 sono stati riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento e delle attività in via di dimissionazione.
2. Attività finanziarie della clientela: raccolta diretta bancaria, raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche e raccolta indiretta, al netto delle elisioni riferite a componenti della raccolta indiretta che costituiscono anche forme di raccolta diretta.

Prospetto di determinazione e distribuzione del Valore Economico

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2016	2015	2014
10.	Interessi attivi e proventi assimilati	12.865	14.148	15.933
20.	Interessi passivi e oneri assimilati	-4.250	-4.910	-6.116
40.	Commissioni attive	8.465	8.735	8.058
50.	Commissioni passive ¹	-1.149	-1.049	-1.023
70.	Dividendi e proventi simili	461	378	315
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione	527	285	210
90.	Risultato netto dell'attività di copertura	-34	-68	-139
100.	Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	990	1.205	1.074
	a) crediti	-34	-44	86
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	990	1.452	1.271
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	0	0	0
	d) passività finanziarie	34	-203	-283
110.	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	1.051	977	971
130.	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:	-3.288	-2.824	-4.314
	a) crediti	-3.026	-2.751	-4.102
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-314	-203	-187
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	0	0	1
	d) altre operazioni finanziarie	52	130	-26
150.	Premi netti	8.433	12.418	16.600
160.	Saldi altri proventi/oneri della gestione assicurativa	-10.508	-14.680	-18.805
220.	Altri oneri/proventi di gestione	430	934	720
240. (Parziale)	Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite realizzati) ²	37	-1	326
270.	Utili (perdite) da cessione di investimenti	356	103	114
310.	Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	987	-2	-48
A	Totale valore economico generato	15.373	15.649	13.876

1. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio in quanto i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari sono stati riclassificati tra le spese per il personale.

2. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle componenti di utili/perdite non realizzati, esposte a voce propria.

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2016	2015	2014
180.b (parziale)	Altre spese amministrative (al netto imposte indirette, elargizioni/liberalità ed oneri per fondi di risoluzione e garanzia dei depositi) ³	-2.555	-2.676	-2.619
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	-2.555	-2.676	-2.619
180.a	Spese per il personale ⁴	-6.075	-6.031	-5.836
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI DIPENDENTI E AI COLLABORATORI	-6.075	-6.031	-5.836
330.	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-89	-67	-59
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A TERZI	-89	-67	-59
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota attribuita agli Azionisti ⁵	-2.999	-2.361	-1.185
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota attribuita ai detentori di strumenti di capitale ⁶	-111	-20	0
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI E DETENTORI DI STRUMENTI DI CAPITALE	-3.110	-2.381	-1.185
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	-877	-919	-952
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: oneri per fondi di risoluzione e garanzia dei depositi	-578	-516	0
290. (parziale)	Imposte sul reddito dell'esercizio (imposte correnti) ⁷	-818	-1.485	-1.509
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A STATO, ENTI E ISTITUZIONI	-2.273	-2.920	-2.461
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	-1	-1	-3
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota assegnata al fondo di beneficenza ⁸	-1	-11	-10
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ E AMBIENTE	-2	-12	-13
B	Totale Valore Economico Distribuito	-14.104	-14.087	-12.173
C	Totale Valore Economico Trattenuto (Prelevato) Dal Sistema Impresa*	1.269	1.562	1.703

3. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle imposte indirette e tasse e delle elargizioni e liberalità, e dei tributi e altri oneri riguardanti il sistema bancario, esposti a voce propria.

4. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio in quanto ricomprendono i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari.

5. Per il 2016, il valore economico distribuito agli azionisti è in parte a carico delle riserve della Capogruppo.

6. Interessi maturati relativi alle cedole su strumenti di capitale aggiuntivi di classe 1 (AT1), contabilizzati direttamente a patrimonio netto.

7. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel fascicolo di bilancio per l'esclusione delle imposte anticipate e differite, esposte a voce propria.

8. I dati includono le quote assegnate ai fondi beneficenza dalle banche del Gruppo.

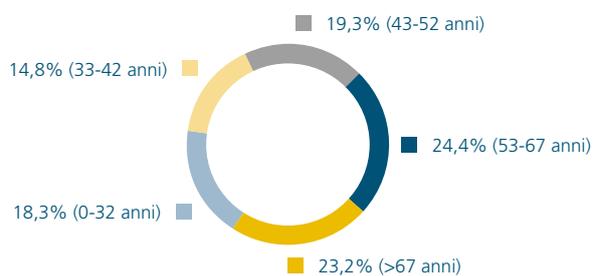
* Rappresentato da rettifiche/riprese di valore e accantonamenti, imposte anticipate e differite e dall'utile consolidato al netto dei dividendi distribuiti dalla Capogruppo.

Clienti

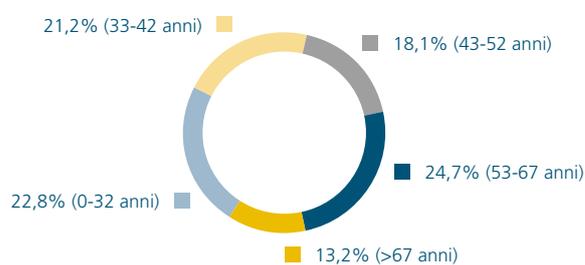
COMPOSIZIONE

Clienti retail per fasce d'età [% - anni]

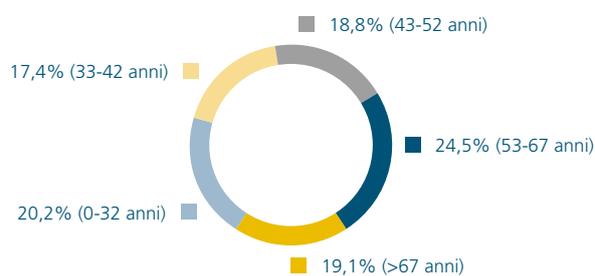
Italia



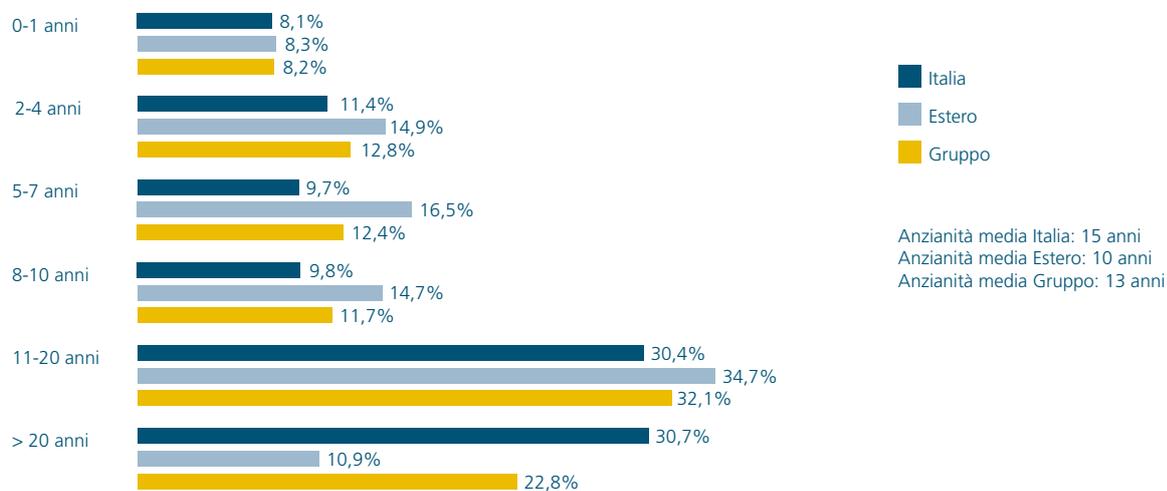
Estero



Gruppo



Clienti retail per anzianità di rapporto [anni - %]



Accessibilità e canali distributivi: Italia	2016	2015	2014
Numero contratti multicanale (stock)*	6.929.604	6.322.350	5.708.303
Numero contratti multicanale (stock)/n. clienti	59,4	54,7	49,1
Percentuale automazione bonifici	86,2	84,2	81,7
Totale bonifici effettuati	51.656.448	45.582.596	33.127.135
Percentuale automazione titoli	78,8	73,6	71,1
Totale scambi in titoli effettuati	8.791.516	10.209.665	10.661.303
Remote Banking: numero contratti attivi alla data	157.667	159.719	163.609
Remote Banking: numero disposizioni	126.451.505	142.950.382	162.167.961

* Il monitoraggio del Piano d'Impresa 2014-2017 è effettuato sulla clientela della Divisione Banca dei Territori (6,4 mln di contratti multicanale a fine 2016. Non comprende i contratti della clientela di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking che sono circa 530 mila).

Presenza nelle regioni italiane a più bassa densità di popolazione*	2016		2015		2014	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Valle d'Aosta	23	46	23	47	26	45
Basilicata	24	36	24	30	23	25
Sardegna	87	152	88	153	92	140
Molise	15	23	16	24	16	23
Trentino Alto Adige	60	72	60	82	71	88

* Fonte: Annuario ISTAT 2016, Popolazione residente al 31/12/2015 e relativi dati di superficie. Le regioni considerate sono quelle con meno di 100 abitanti per Km².

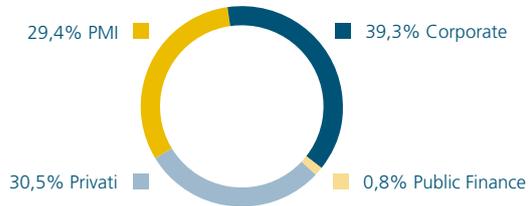
Presenza delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo nei Paesi esteri*	2016		2015		2014	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Albania	32	49	32	49	32	52
Croazia	248	818	250	870	197	678
Romania	45	55	45	59	71	84
Serbia	166	267	170	260	177	258
Slovacchia	234	575	231	572	234	572
Slovenia	52	98	52	98	52	97
Ucraina	190	216	0	0	0	0
Ungheria	82	142	83	142	95	156
Egitto	172	348	170	332	170	294
Federazione Russa	36	49	50	52	61	59

* La ripartizione per Paese è effettuata in base alla sede della capogruppo per i gruppi controllati all'estero (PBZ in Croazia, VUB Banka in Slovacchia e CIB Bank in Ungheria).

CREDITI E DEBITI VERSO CLIENTELA

Crediti verso clientela per tipologia [%]

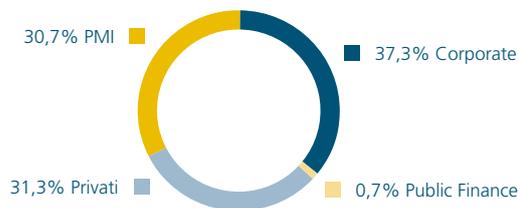
Italia



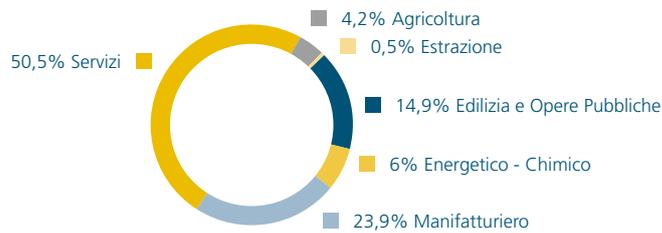
Estero



Gruppo



Crediti per settore industriale: Italia 2016

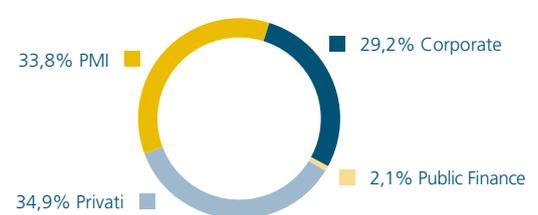


Debiti verso clientela per tipologia [%]

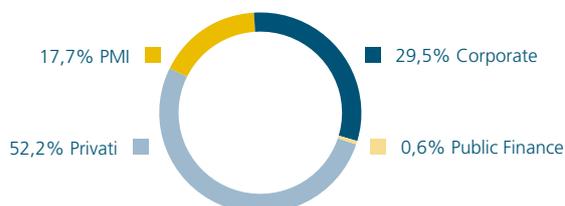
Italia



Estero



Gruppo



FONDI ETICI

Fondi etici Fideuram	2016	2015	2014
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	39.041	32.355	24.869
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe R [migliaia di euro]	28.895	28.470	23.784
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe R [%]	2,3	0,8	4,4
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe T [migliaia di euro]	10.146	3.885	1.085
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe T [%]	2,3	0,4	4,1
Patrimonio totale dei fondi gestito da Fideuram e da case terze [migliaia di euro]	48.263.000	48.759.000	51.742.000

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Fideuram sono di diritto lussemburghese.

Fondo Pensione del Gruppo Intesa Sanpaolo (FAPA)	2016	2015	2014
N° società che compongono il portafoglio del Fondo Pensione	609	459	519
N° iniziative di engagement su portafoglio del Fondo Pensione	6	9	12
% portafoglio FAPA oggetto di engagement su totale valore portafoglio del Fondo Pensione	0.8	6	6.25
% portafoglio FAPA oggetto di engagement su totale società nel portafoglio del Fondo Pensione	0.5	2	2.3

Fondi Etici Eurizon	2016	2015	2014
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	901.491	823.000	643.473
Patrimonio azionario Internazionale Etico [migliaia di euro]	100.155	105.100	88.783
Patrimonio Obbligazionario Etico [migliaia di euro]	437.862	401.800	420.844
Patrimonio Diversificato Etico [migliaia di euro]	363.474	316.100	133.847
Rendimento azionario Internazionale Etico [%]	1,9	13,7	20,6
Rendimento Obbligazionario Etico [%]	3,7	1,2	9,9
Rendimento Diversificato Etico [%]	2,1	2,9	5,7
Percentuale dei fondi etici rispetto al patrimonio totale dei fondi di diritto italiano [%]	1,3	1,4	1,2
Totale patrimonio fondi gestito con criteri ESG per conto terzi [migliaia di euro]	866.000	787.000	703.000

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Eurizon sono di diritto italiano.

Eurizon Obbligazionario Etico: il fondo ha registrato sull'anno una performance complessivamente positiva e superiore al benchmark. I principali contributi al risultato di gestione sono giunti dal posizionamento tattico assunto sui mercati obbligazionari a spread, dal sovrappeso sul dollaro e dal sottopeso di duration nella parte finale dell'anno.

Eurizon Diversificato Etico: il fondo ha registrato sull'anno una performance positiva e superiore a quella del benchmark. I principali contributi positivi alla performance contro benchmark sono giunti dal posizionamento tattico sui mercati a spread, dal sovrappeso sul dollaro e, nella seconda parte dell'anno, dal sottopeso di duration. Un impatto negativo è invece giunto dal sovrappeso di azionario e dal sottopeso di duration assunti ad inizio anno.

Azionario Internazionale Etico: il fondo ha registrato sul 2016 una performance positiva ma inferiore al benchmark. Nel confronto verso il parametro di riferimento hanno contribuito negativamente il sovrappeso azionario nella fase iniziale dell'anno e alcune scelte di selezione dei titoli, soprattutto tra i finanziari europei e statunitensi.

RECLAMI

Reclami, esposti e ricorsi	2016			2015		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Finanziamenti	33.262	6.302	39.564	26.624	14.507	41.131
Sistemi di pagamento	7.389	19.793	27.182	7.464	17.173	24.637
Temi organizzativi, sito Internet, altro	6.285	7.722	14.007	6.904	12.298	19.202
Prodotti assicurativi	5.316	182	5.498	4.894	156	5.050
C/C, depositi e dossier titoli	2.360	5.619	7.979	2.414	5.705	8.119
Investimenti	1.946	120	2.066	1.806	220	2.026
Totale	56.558	39.738	96.296	50.106	50.059	100.165

In merito alle richieste pervenute dalla clientela in tema di protezione dei dati personali in Italia, nel 2016 sono pervenute 155 segnalazioni per presunta violazione del Codice Privacy (erano 198 nel 2015) e 7 Ricorsi da parte del Garante per la protezione dei dati personali.

A partire dal Rapporto di Sostenibilità 2015 Intesa Sanpaolo rendiconta, per maggior coerenza espositiva, i dati relativi a reclami, esposti e ricorsi, secondo le norme previste dalle disposizioni di Banca d'Italia in materia di trasparenza. Per questo motivo i dati non sono comparabili con l'edizione del 2014 che si riferiva alle linee guida ABL.

EQUATOR PRINCIPLES

FINANZA DI PROGETTO*

	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	4	6	1
Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Petrolio e Gas	4	1	-
Estrattivo	-	-	-
Energia	-	3	1
Infrastrutture	-	2	-
Altro	-	-	-
Regione	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Americhe	3	1	-
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	1	3	1
Asia e Oceania	-	2	-
Tipo di Paese**	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Designato	1	6	1
Non Designato	3	-	-
Revisione indipendente	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Sì	4	5	1
No	-	1	-

FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE DESTINATI A PROGETTI*

	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	2	1	0
Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Petrolio e Gas	2	-	-
Infrastrutture	-	1	-
Regione	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	2	1	-
Tipo di Paese**	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Designato	-	-	-
Non Designato	2	1	-
Revisione indipendente	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Sì	1	1	-
No	1	-	-

*Le tabelle si riferiscono al numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2016.

**Paesi Designati: sono quei Paesi che si ritiene abbiano una solida governance ambientale e sociale, sistemi legislativi e una capacità istituzionale pensati per proteggere la propria popolazione e l'ambiente naturale. L'elenco dei Paesi Designati è disponibile sul sito web dell'Associazione Equator Principles.

Collaboratori*

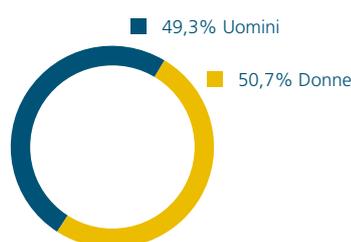
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Le persone del Gruppo Intesa Sanpaolo	2016		
	Ripartizione dipendenti per Paese	Uomini	Donne
Italia	64.129	31.602	32.527
Lussemburgo	206	126	80
Irlanda	27	12	15
Egitto	4.718	3.790	928
Albania	574	199	375
Croazia	4.550	1.311	3.239
Romania	587	157	430
Serbia	3.052	904	2.148
Slovenia	753	189	564
Ungheria	2.461	696	1.765
Slovacchia	4.540	1.176	3.364
Ucraina	1.665	311	1.354
Russia	1.463	381	1.082
Gruppo	88.725	40.854	47.871

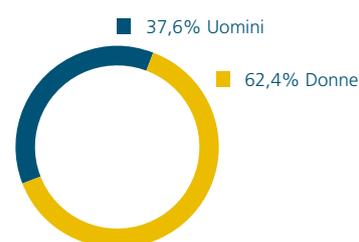
La ripartizione per Paese è effettuata in base alla sede della capogruppo per i gruppi controllati all'estero (PBZ in Croazia, VUB Banka in Slovacchia e CIB Bank in Ungheria).

Composizione collaboratori per genere

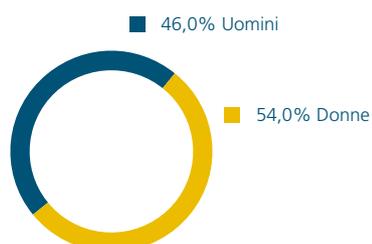
Italia



Estero



Gruppo



Le donne che lavorano in banca nel Sistema Italia rappresentano il 45,0% del personale, a fronte del 55,0% degli uomini. I dati di Intesa Sanpaolo presentano una distribuzione omogenea.

* Tutti i dati di Sistema Italia fanno riferimento a: ABI (2016) Rapporto 2016 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria, Bancaria Editrice (i dati relativi al personale del credito sono aggiornati al 2015).

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [n.]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	63.999	21.744	85.743	63.999	21.153	85.152	64.360	21.989	86.349
Uomini	31.539	7.882	39.421	31.619	8.177	39.796	31.978	8.453	40.431
Donne	32.460	13.862	46.322	32.380	12.976	45.356	32.382	13.536	45.918
Contratti a tempo determinato	29	2.753	2.782	48	2.187	2.235	44	2.173	2.217
Uomini	19	1.329	1.348	27	1.074	1.101	23	1.008	1.031
Donne	10	1.424	1.434	21	1.113	1.134	21	1.165	1.186
Apprendistato	101	96	197	167	74	241	257	35	292
Uomini	44	40	84	65	34	99	103	15	118
Donne	57	56	113	102	40	142	154	20	174
Inserimento	0	3	3	0	5	5	0	2	2
Uomini	0	1	1	0	2	2	0	1	1
Donne	0	2	2	0	3	3	0	1	1
Contratti per l'occupazione - apprendisti	0	0	0	0	0	0	17	0	17
Uomini	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Donne	0	0	0	0	0	0	15	0	15
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0	0	0	9	0	9	55	0	55
Uomini	0	0	0	2	0	2	22	0	22
Donne	0	0	0	7	0	7	33	0	33

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	99,80	88,40	96,64	99,65	90,32	97,16	99,42	90,87	97,10
Uomini	49,18	32,05	44,43	49,23	34,92	45,41	49,40	34,93	45,46
Donne	50,62	56,36	52,21	50,42	55,41	51,75	50,02	55,94	51,63
Contratti a tempo determinato	0,05	11,19	3,14	0,07	9,34	2,55	0,07	8,98	2,49
Uomini	0,03	5,40	1,52	0,04	4,59	1,26	0,04	4,17	1,16
Donne	0,02	5,79	1,62	0,03	4,75	1,29	0,03	4,81	1,33
Apprendistato	0,16	0,39	0,22	0,26	0,32	0,27	0,40	0,14	0,33
Uomini	0,07	0,16	0,09	0,10	0,15	0,11	0,16	0,06	0,13
Donne	0,09	0,23	0,13	0,16	0,17	0,16	0,24	0,08	0,20
Inserimento	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Donne	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratti per l'occupazione - apprendisti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,02
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Donne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,08	0,00	0,06
Uomini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,02
Donne	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,05	0,00	0,04

I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: contratti a tempo indeterminato (98,5%), contratti a termine (0,63%), di apprendistato (0,7%) e di inserimento (0,13%). Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Contratti atipici e stage	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contratto di somministrazione	30	122	152	34	161	195	0	95	95
Uomini	10	36	46	13	38	51	0	50	50
Donne	20	86	106	21	123	144	0	45	45
Contratto a progetto	43	0	43	36	0	36	28	0	28
Uomini	38	0	38	33	0	33	22	0	22
Donne	5	0	5	3	0	3	6	0	6
Stage	156	101	257	90	85	175	57	94	151
Uomini	101	38	139	50	37	87	34	23	57
Donne	55	63	118	40	48	88	23	71	94

Promotori finanziari	Italia		
	2016	2015	2014
Promotori finanziari	5.848	5.846	5.044
Uomini	4.704	4.739	4.231
Donne	1.144	1.107	813

Forza lavoro complessiva	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Forza lavoro complessiva	70.206	24.819	95.025	70.229	23.665	93.894	69.862	24.388	94.250
Uomini	36.455	9.326	45.781	36.548	9.362	45.910	36.415	9.550	45.965
Donne	33.751	15.493	49.244	33.681	14.303	47.984	33.447	14.838	48.285

Include dipendenti e collaboratori (nelle varie forme contrattuali).

Dipendenti per categoria e genere [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	1,4	2,0	1,6	1,4	2,2	1,6	1,5	2,1	1,6
Uomini	1,2	1,3	1,2	1,2	1,4	1,2	1,3	1,3	1,3
Donne	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4
Quadri direttivi	42,8	22,8	37,3	42,7	24,9	38,0	42,3	24,5	37,4
Uomini	25,6	13,8	22,3	25,7	15,4	22,9	25,6	15,1	22,7
Donne	17,2	9,1	14,9	17,0	9,6	15,0	16,7	9,4	14,7
Aree professionali	55,8	75,1	61,2	55,9	72,9	60,4	56,2	73,4	60,9
Uomini	22,5	22,6	22,5	22,5	22,9	22,6	22,8	22,7	22,8
Donne	33,3	52,5	38,7	33,4	50,0	37,8	33,4	50,7	38,1

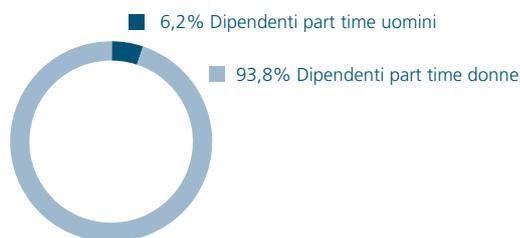
I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: dirigenti (2,2%), quadri direttivi (41,2%) e aree professionali (56,5%).

Dipendenti Part Time per genere	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dipendenti Part time / Totale dipendenti [%]	15,3	1,1	11,3	15,0	0,7	11,2	14,6	0,7	10,8
Ripartizione dipendenti Part Time per sesso [n.]	9.809	261	10.070	9.623	161	9.784	9.420	167	9.587
Uomini [n.]	609	28	637	590	19	609	547	18	565
Donne [n.]	9.200	233	9.433	9.033	142	9.175	8.873	149	9.022

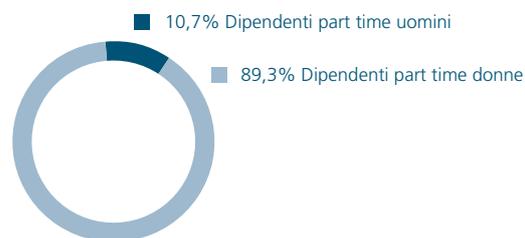
In Italia il personale che lavora part time è il 15,3%, quattro punti percentuali oltre il dato del Sistema Italia per il settore bancario (11,4%).

Dipendenti part time per genere 2016 [%]

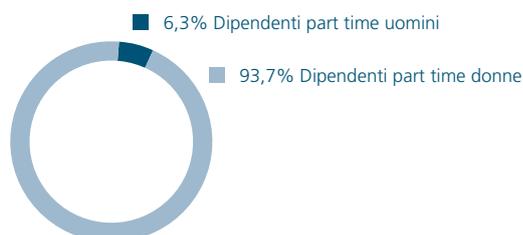
Italia



Estero



Gruppo



Nel Sistema Italia le donne rappresentano il 94% del totale dei lavoratori a tempo parziale.

Età media dei dipendenti	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Età media dipendenti	47,6	41,0	45,8	46,8	41,2	45,3	46,1	40,8	44,7
Uomini	49,1	42,7	47,7	48,5	43,3	47,3	47,8	43,0	46,7
Donne	46,0	40,0	44,1	45,3	39,8	43,6	44,5	39,3	42,9
Dirigenti	52,0	44,9	49,5	51,6	44,5	49,0	52,1	44,4	49,4
Quadri direttivi	50,7	46,3	50,0	49,9	46,3	49,3	49,3	45,9	48,7
Aree professionali	45,0	39,3	43,1	44,4	39,3	42,7	43,6	38,9	42,1

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia per le maggiori banche sono equiparabili: età media dipendenti (46,1), uomini (47,5), donne (44,5), dirigenti (51,6), quadri direttivi (49,4) e aree professionali (43,5).

Banche estere: senior manager assunti nella comunità locale	2016		
	N° manager prima linea	N° manager prima linea assunti nella comunità locale	Manager prima linea assunti nella comunità locale/Manager prima linea [%]
Egitto	10	7	70,0
Albania	11	10	90,9
Croazia	27	25	92,6
Romania	10	7	70,0
Serbia	12	9	75,0
Slovenia	12	9	75,0
Ungheria	13	10	76,9
Slovacchia	10	8	80,0
Ucraina	12	8	66,7
Russia	8	7	87,5

Dipendenti per livello d'istruzione e genere [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Laureati	34,3	61,5	41,8	33,2	65,5	41,8	32,6	63,7	41,1
Uomini	16,6	26,4	19,3	16,0	28,1	19,3	15,9	27,3	19,0
Donne	17,7	35,2	22,5	17,2	37,4	22,6	16,8	36,4	22,1
Diplomati	58,7	33,3	51,6	59,5	28,7	51,3	59,9	30,2	51,8
Uomini	27,9	8,3	22,5	28,5	7,9	23,0	28,8	8,0	23,1
Donne	30,8	25,0	29,2	31,0	20,8	28,3	31,1	22,2	28,7
Altro	7,0	5,2	6,5	7,3	5,8	6,9	7,4	6,1	7,1
Uomini	4,7	3,0	4,2	4,9	3,7	4,6	5,0	3,8	4,7
Donne	2,3	2,2	2,3	2,4	2,0	2,3	2,5	2,2	2,4

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia relativi alla scolarità nelle maggiori banche sono equiparabili: laureati e con titolo post-laurea (38,1%), diplomati (56,5%), altro (5,5%).

Anzianità di lavoro media dei dipendenti [anni]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Anzianità media totale	21,8	13,2	19,4	21,1	13,5	19,1	20,5	13,2	18,5
Uomini	22,6	14,8	20,9	22,1	15,6	20,6	21,5	15,4	20,1
Donne	21,0	12,2	18,2	20,2	12,1	17,8	19,5	11,8	17,1
Dirigenti	19,4	11,9	16,7	19,1	11,9	16,5	20,0	11,8	17,1
Quadri	25,1	18,8	24,0	24,4	19,0	23,5	23,8	18,6	22,9
Aree professionali	19,3	11,5	16,7	18,7	11,6	16,4	17,9	11,4	15,8

Dipendenti appartenenti alle categorie tutelate [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Disabili	4,8	1,3	3,8	4,7	1,3	3,8	4,6	1,0	3,6
Uomini	2,8	0,6	2,2	2,8	0,6	2,2	2,8	0,6	2,2
Donne	1,9	0,7	1,6	1,8	0,6	1,5	1,8	0,5	1,4
Categorie protette	1,6	0,1	1,2	1,6	0,1	1,2	1,6	0,1	1,2
Uomini	0,9	0,1	0,7	0,9	0,0	0,7	0,9	0,0	0,7
Donne	0,7	0,1	0,5	0,7	0,1	0,5	0,7	0,1	0,5

Dipendenti per fasce d'età [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
≤30	3,0	15,8	6,5	3,2	15,4	6,5	4,2	17,1	7,7
Uomini	1,5	5,3	2,5	1,4	5,1	2,4	1,7	5,3	2,7
Donne	1,5	10,5	4,0	1,8	10,3	4,1	2,5	11,8	5,0
31-50	55,1	62,5	57,1	58,0	62,1	59,1	60,0	61,3	60,3
Uomini	22,9	21,0	22,4	24,7	21,8	23,9	26,1	21,8	24,9
Donne	32,1	41,5	34,7	33,3	40,3	35,2	33,9	39,5	35,4
>50	42,0	21,8	36,4	38,8	22,5	34,4	35,9	21,6	32,0
Uomini	24,8	11,4	21,1	23,3	12,8	20,5	21,8	12,0	19,2
Donne	17,1	10,4	15,3	15,5	9,7	13,9	14,0	9,6	12,8

La distribuzione dei dipendenti per fasce d'età nel Sistema Italia è la seguente: ≤ 30 (4,7%), 31-50 (59%) e > 50 (36,3%).

Assunzioni per genere ed età	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1.098	3.023	4.121	792	2.050	2.842	477	2.209	2.686
Uomini	663	1.122	1.785	447	760	1.207	281	794	1.075
Donne	435	1.901	2.336	345	1.290	1.635	196	1.415	1.611
≤30	654	1.677	2.331	410	1.141	1.551	256	1.351	1.607
31-50	419	1.245	1.664	366	860	1.226	206	812	1.018
>50	25	101	126	16	49	65	15	46	61

Tasso assunzioni per genere ed età [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1,7	12,3	4,6	1,2	8,8	3,2	0,7	9,1	3,0
Uomini	2,1	12,1	4,4	1,4	8,2	2,9	0,9	8,4	2,6
Donne	1,3	12,4	4,9	1,1	9,1	3,5	0,6	9,6	3,4
≤30	34,2	43,3	40,3	19,8	31,7	27,4	9,5	32,6	23,5
31-50	1,2	8,1	3,3	1,0	5,9	2,4	0,5	5,5	1,9
>50	0,1	1,9	0,4	0,1	0,9	0,2	0,1	0,9	0,2

Cessazioni per genere ed età [n.]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	893	4.247	5.140	1.257	2.793	4.050	979	2.537	3.516
Uomini	574	1.656	2.230	834	926	1.760	592	931	1.523
Donne	319	2.591	2.910	423	1.867	2.290	387	1.606	1.993
≤30	79	1.088	1.167	103	794	897	87	840	927
31-50	295	2.250	2.545	326	1.339	1.665	358	1.170	1.528
>50	519	909	1.428	828	660	1.488	534	527	1.061

Tasso cessazioni per genere ed età [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1,4	17,3	5,8	2,0	11,9	4,6	1,5	10,5	4,0
Uomini	1,8	17,9	5,5	2,6	10,0	4,3	1,8	9,8	3,7
Donne	1,0	16,9	6,1	1,3	13,2	4,9	1,2	10,9	4,2
≤30	4,1	28,1	20,2	5,0	22,1	15,8	3,2	20,3	13,5
31-50	0,8	14,6	5,0	0,9	9,2	3,2	0,9	7,9	2,8
>50	1,9	17,0	4,4	3,3	12,5	4,9	2,3	10,1	3,7

Cessazioni per motivazione [n.]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Rapporti di lavoro cessati nell'anno	893	4.247	5.140	1.257	2.793	4.050	979	2.537	3.516
Cessazioni per Dimissioni	348	1.460	1.808	383	737	1.120	405	662	1.067
Cessazioni per Pensionamenti	62	261	323	27	212	239	9	218	227
Cessazioni per Esodo	291	0	291	651	0	651	385	0	385
Cessazioni per morte*	82	41	123	-	-	-	-	-	-
Cessazioni Altro - incentivate	21	745	766	27	452	479	13	306	319
Cessazioni Altro - non incentivate	61	1.527	1.588	145	1.212	1.357	135	1.167	1.302
Cessazioni per scadenza tempo determinato	28	213	241	24	180	204	30	184	214
Cessazioni di contratti per l'occupazione - apprendisti	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Cessazioni di contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

* Dato rilevato dal 2016.

Turnover per genere ed età	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	205	-1.224	-1.019	-465	-743	-1.208	-502	-328	-830
Uomini	89	-534	-445	-387	-166	-553	-311	-137	-448
Donne	116	-690	-574	-78	-577	-655	-191	-191	-382
≤30	575	589	1.164	307	347	654	169	511	680
31-50	124	-1.005	-881	40	-479	-439	-152	-358	-510
>50	-494	-808	-1.302	-812	-611	-1.423	-519	-481	-1.000

Tasso di turnover per genere ed età [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	0,3	-4,7	-1,1	-0,7	-3,1	-1,4	-0,8	-1,3	-0,9
Uomini	0,3	-5,5	-1,1	-1,2	-1,8	-1,3	-1,0	-1,4	-1,1
Donne	0,4	-4,3	-1,2	-0,2	-3,9	-1,4	-0,6	-1,3	-0,8
≤30	43,1	17,9	25,2	17,5	10,7	13,1	6,7	14,1	11,0
31-50	0,4	-6,1	-1,7	0,1	-3,2	-0,8	-0,4	-2,4	-0,9
>50	-1,8	-13,1	-3,9	-3,2	-10,4	-4,5	-2,2	-8,4	-3,4

SVILUPPO PROFESSIONALE

Numero promozioni per genere	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	1.342	2.462	3.804	4.417	1.589	6.006	3.658	1.396	5.054
Uomini	518	1.370	1.888	1.863	853	2.716	1.448	760	2.208
Donne	824	1.092	1.916	2.554	736	3.290	2.210	636	2.846
Collaboratori promossi [%]	2,1	10,0	4,3	6,9	6,8	6,9	5,7	5,8	5,7

Media retribuzioni base lorda per categoria e genere [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	146,0	66,3	118,8	142,4	67,4	116,7	139,0	66,5	115,4
Uomini	149,9	73,6	128,2	145,5	74,3	125,3	142,7	74,3	124,7
Donne	126,1	53,0	87,2	124,0	54,8	85,5	115,6	52,8	80,3
Quadri Direttivi	56,0	19,1	49,8	55,4	23,1	49,8	52,7	22,9	47,5
Uomini	58,8	17,3	51,7	58,2	23,2	51,9	55,6	22,9	49,6
Donne	51,7	21,9	46,8	51,2	22,9	46,5	48,5	23,0	44,2
Aree Professionali	36,7	11,5	28,2	36,3	12,3	28,6	34,0	12,4	27,0
Uomini	38,5	11,9	31,0	38,2	13,4	31,3	35,8	13,4	29,6
Donne	35,5	11,4	26,6	35,1	11,8	27,0	32,9	11,9	25,4

Le retribuzioni minime applicate nel Gruppo per in neo-assunti sono sempre quelle previste dal CCNL di settore per le diverse categorie di personale. All'estero, sono correlate alle disposizioni normative e al costo della vita del Paese di riferimento.

I livelli di retribuzione di base del personale femminile non differiscono, per ruolo e anzianità comparabili, da quelli del personale maschile.

Remunerazioni per categoria e genere [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti uomini	191,5	88,4	162,1	189,7	88,7	161,1	156,8	79,0	136,4
Dirigenti donne	156,8	61,2	105,8	152,6	63,5	103,0	123,7	56,4	85,9
Quadri direttivi uomini	62,7	19,7	55,3	61,6	25,7	55,2	55,6	24,7	49,9
Quadri direttivi donne	54,4	24,4	49,5	53,6	25,5	48,9	48,5	24,7	44,5
Aree professionali uomini	39,6	13,1	32,1	38,7	14,6	32,1	35,8	14,4	29,9
Aree professionali donne	36,5	12,9	27,8	35,6	13,3	27,8	32,9	13,2	25,8
Media remunerazione annua di tutti i dipendenti	49,2	16,3	40,1	48,2	18,1	40,2	43,8	17,5	36,7

Comprende la remunerazione base media lorda e la parte variabile.

Rapporto retribuzione donne/uomini	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Rapporto retribuzioni base: Dirigenti - donne su uomini	0,8	0,7	0,7	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6
Rapporto retribuzioni base: Quadri - donne su uomini	0,9	1,3	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9
Rapporto retribuzioni base: Aree professionali - donne su uomini	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Rapporto remunerazione: Dirigenti - donne su uomini	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6
Rapporto remunerazione: Quadri - donne su uomini	0,9	1,2	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9
Rapporto remunerazione: Aree professionali - donne su uomini	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

La retribuzione base è annua lorda. La remunerazione è calcolata come retribuzione più eventuale bonus/sistema premiante.

Valutazione delle performance	Estero		
	2016	2015	2014
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [%]	87,3	94,1	92,1
Uomini	94,1	97,4	97,7
Donne	83,3	92,0	88,6
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [n.]	21.483	22.047	22.296
Uomini	8.706	9.043	9.255
Donne	12.777	13.004	13.041

In Italia la valutazione delle performance è fatta sul totale organico.

Ripartizione personale di filiale per categoria e genere [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Direttori	12,2	9,6	11,5	12,2	10,4	11,8	9,9	9,9	9,9
Uomini	8,0	4,1	7,0	8,1	4,2	7,1	6,9	4,1	6,2
Donne	4,2	5,5	4,5	4,1	6,2	4,6	3,0	5,8	3,7
Gestori direttivi	60,5	44,1	56,2	60,4	45,0	56,7	64,3	48,5	60,6
Uomini	20,6	12,7	18,5	20,8	13,5	19,1	24,3	14,0	21,9
Donne	39,9	31,4	37,7	39,6	31,5	37,6	40,0	34,4	38,7
Altro	27,3	46,3	32,2	27,4	44,6	31,6	25,8	41,6	29,5
Uomini	14,9	14,1	14,7	14,7	15,6	14,9	12,7	14,1	13,0
Donne	12,5	32,1	17,5	12,7	29,0	16,6	13,1	27,5	16,5

FORMAZIONE

Formazione per contenuti [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Manageriale	5,2	10,7	6,1	13,2	16,4	13,7	12,6	9,6	12,1
Commerciale	2,8	19,3	5,7	10,2	13,6	10,8	6,4	14,3	7,8
Operativa	12,9	21,1	14,3	16,0	19,0	16,5	11,8	22,7	13,7
Credito	4,1	9,9	5,1	3,9	9,5	4,8	9,2	10,3	9,4
Finanza	42,4	4,9	35,9	27,7	6,6	24,5	31,9	5,7	27,2
Estero	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2
Informatica	1,8	3,9	2,2	1,1	6,0	1,8	0,8	6,7	1,9
Specialistica	27,9	22,9	27,0	23,1	20,7	22,7	23,7	25,4	24,0
Linguistica	2,7	7,2	3,5	4,6	7,9	5,1	3,5	5,2	3,8

Sussidi e agevolazioni ricevuti relativi a personale [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Sussidi e agevolazioni ricevuti - relativi a personale	6.597	157	6.754	8.632	0	8.632	6.100	1.154	7.254
Sussidi e agevolazioni ricevuti - personale: di cui importo formazione finanziata (solo Italia)	6.418	0	6.418	5.792	0	5.792	5.768	0	5.768
Sussidi e agevolazioni ricevuti - personale: di cui altro	179	157	336	2.840	0	2.840	332	1.154	1.486

* L'ammontare si riferisce solo a Banca Intesa Russia.

Attività di formazione specifica per la prevenzione della corruzione	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti [%]	17,6	11,6	15,5	25,4	6,8	18,6	42,4	14,3	32,5
Quadri [%]	32,3	56,1	36,4	49,6	33,3	46,8	74,8	49,2	70,3
Aree professionali [%]	38,8	60,3	46,1	48,5	32,8	43,4	62,1	39,5	54,7
Partecipanti [%]	35,7	58,4	42,0	48,6	32,3	44,3	67,2	41,4	60,2
Numero ore di formazione specifica	116.960	47.366	164.326	128.170	29.829	158.000	162.611	40.254	202.865
Ore di formazione specifica/Totale ore di formazione [%]	3,6	7,0	4,2	3,7	4,7	3,8	4,7	5,3	4,8

Formazione per categoria e genere [ore medie]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Direttori	31,6	35,2	32,9	42,8	28,6	37,6	38,6	41,7	39,7
Uomini	30,9	34,9	32,1	41,7	30,4	38,3	38,0	38,0	38,0
Donne	35,5	35,7	35,6	49,3	25,4	35,4	42,3	48,1	45,7
Gestori direttivi	52,1	24,5	47,4	60,3	26,6	54,4	59,7	30,3	54,4
Uomini	50,7	20,7	45,6	59,4	24,0	53,1	58,9	24,2	52,6
Donne	54,2	30,3	50,1	61,6	30,7	56,4	60,8	40,2	57,2
Altro	49,5	28,0	42,2	50,1	27,3	42,8	50,2	31,7	44,1
Uomini	46,6	30,6	42,1	48,3	27,8	42,8	46,8	28,4	41,8
Donne	51,6	26,9	42,3	51,3	27,0	42,7	52,4	33,2	45,5

Formazione per modalità di erogazione	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Formazione in aula [% su ore erogate]	28,4	82,7	37,7	37,3	81,3	44,1	40,4	77,6	47,1
Formazione a distanza [% su ore erogate]	71,6	17,3	62,3	62,7	18,7	55,9	59,6	22,4	52,9
Numero iscritti	61.845	19.117	80.962	63.555	18.689	82.244	63.593	20.092	83.685
Ore di formazione erogate (aula + distanza)* [n.]	3.231.110	672.512	3.903.621	3.492.143	635.087	4.127.230	3.495.843	764.664	4.260.507
Ore di formazione per dipendente [n.]	50,4	27,3	44,0	54,4	27,1	47,1	54,0	31,6	47,9

* Non comprende la formazione WebTv.

Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	143.980	11.495	155.475	114.938	18.271	133.209	53.745	15.042	68.787
Costi della formazione in materia di salute e sicurezza [migliaia di euro]	686	526	1.212	604	40	644	689	39	728
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza per dipendente	2,2	0,5	1,8	1,8	0,8	1,5	0,8	0,6	0,8

Costi di formazione	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Costi di formazione [migliaia di euro]	25.244	5.899	31.143	26.156	5.730	31.886	27.608	5.671	33.279
Costi di formazione per collaboratore [euro]	394	240	351	407	245	364	426	234	374

COMUNICAZIONE INTERNA

Comunicazione Interna	2016	2015	2014
WebTv accessi totali*	1.022.390	1.019.751	600.021
House organ: numero totale di accessi online	447.522	783.426	694.818

* Gli accessi unici medi giornalieri alla intranet aziendale nel 2016 sono 62.424.

Clima aziendale	2016		2015		2014	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
Analisi di clima (% aderenti all'indagine sul campione selezionato)	55,2	52,1	-	-	51,0	51,0
Indice di soddisfazione dipendenti [%]	78,0	77,0	-	-	67,0	78,0
Variazione indice di soddisfazione dipendenti rispetto al periodo precedente	13,0	-1,0	-	-	23,0	4,5
Numero analisi di clima	1	7	-	-	1	1
Numero eventi di comunicazione interna	105	253	110	153	110	165
Numero di focus group	61	17	29	5	31	7
Numero di partecipanti ai focus group	488	211	251	93	330	763

Nel corso del 2015 non sono state effettuate indagini di clima.

LIBERTÀ SINDACALI E CONTENZIOSO

Libertà sindacali	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Percentuale dipendenti iscritti a un sindacato	75,7	33,8	64,1	76,2	35,7	65,3	76,3	35,8	65,3
Giorni di assenza per motivazioni sindacali (tutti i permessi ai sindacalisti)	78.924	578	79.502	81.581	332	81.913	75.257	570	75.827
Giorni di assenza per assemblee/scioperi (anche dipendenti non sindacalisti)	2.325	131	2.456	55.334	125	55.459	19.132	117	19.249
Giorni di assenza per partecipazione a scioperi	383	0	383	38.229	0	38.229	10.791	0	10.791
Giorni di assenza per assemblee	1.942	131	2.073	17.104	125	17.229	8.342	117	8.459

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore copre la totalità dei dipendenti in Italia.

Provvedimenti disciplinari nei confronti dei collaboratori	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Biasimo scritto e rimprovero verbale o scritto	333	207	540	310	166	476	312	325	637
Riduzione della retribuzione	0	118	118	0	238	238	6	138	144
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione (da 1 a 10 giorni)	153	0	153	223	2	225	229	1	230
Licenziamento per giusta causa o giustificato motivo	23	211	234	37	215	252	34	229	263
Sanzioni disciplinari per corruzione nei confronti dei collaboratori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licenziamenti per corruzione	0	10	10	0	3	3	0	1	1

In Italia la contrattazione collettiva prevede in caso di rilevanti ristrutturazioni l'informazione e la consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori con una procedura nell'ambito aziendale della durata complessiva di 45 giorni mentre in ambito Gruppo della durata di 50 giorni.

Cause in essere da collaboratori	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Risoluzione rapporto di lavoro	5	103	108	23	125	148	32	119	151
Costituzione e svolgimento del rapporto di lavoro	102	6	108	120	3	123	92	6	98
Mansioni e qualifiche	36	25	61	48	33	81	32	43	75
Previdenza e assistenza	1	5	6	3	2	5	5	3	8
Trattamento economico	178	51	229	165	47	212	168	26	194
Comportamento antisindacale	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Attive (promosse dalla banca verso i collaboratori)	2	109	111	3	198	201	5	97	102
Cause per mobbing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varie	9	44	53	16	46	62	27	53	80
Richieste avanzate dalla Direzione Provinciale del Lavoro	1	0	1	1	0	1	53	0	53

WELFARE AZIENDALE, SALUTE E SICUREZZA

Contributi a favore dei collaboratori [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze assicurative e infortuni	12.914	967	13.881	10.730	1.620	12.350	6.883	1.899	8.782
Premio fedeltà	26.601	250	26.850	23.518	303	23.820	17.813	209	18.022
Erogazioni figli studenti	3.115	87	3.202	3.066	111	3.177	2.892	88	2.981
Attività ricreative culturali	2.258	1.027	3.285	3.861	965	4.826	2.938	1.132	4.070
Erogazioni per figli portatori di handicap	1.993	29	2.022	1.932	28	1.959	1.789	26	1.815

Assistenza sanitaria e previdenza complementare	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze sanitarie [migliaia di euro]	71.499	1.825	73.324	72.393	3.350	75.742	70.396	3.181	73.577
Assistenza sanitaria: assistiti	63.823	6.472	70.295	64.213	7.650	71.863	61.962	7.631	69.593
Previdenza complementare [migliaia di euro]	131.089	4.005	135.094	129.758	4.083	133.841	121.043	4.393	125.436
Previdenza complementare: assistiti	61.637	5.783	67.420	64.535	5.967	70.502	62.076	6.139	68.215

Facilitazioni creditizie a favore dei collaboratori	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Mutui [n.]	3.239	1.237	4.476	2.859	905	3.764	2.765	817	3.582
Totale erogato mutui [migliaia di euro]	515.315	78.116	593.431	437.779	52.683	490.462	402.070	44.194	446.264
Prestiti [n.]	13.288	4.921	18.209	14.999	4.541	19.540	8.074	4.196	12.270
Totale erogato prestiti [migliaia di euro]	134.100	31.574	165.674	140.390	51.859	192.249	103.430	50.304	153.734

Facilitazioni concesse a tutto il personale con contratto a tempo indeterminato a eccezione dei mutui agevolati concessi anche a collaboratori assunti con contratto di apprendistato.

Congedi Parentali	Italia		
	2016	2015	2014
Numero dipendenti che hanno diritto a congedi parentali	63.336	63.403	63.947
Uomini	31.132	31.217	31.648
Donne	32.204	32.186	32.299
Numero dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali	3.510	4.374	4.067
Uomini	284	357	235
Donne	3.226	4.017	3.832
Numero dipendenti che sono rientrati al lavoro al termine del congedo	2.786	3.262	2.893
Uomini	278	312	207
Donne	2.508	2.950	2.686
Numero dipendenti rientrati che nei 12 mesi successivi sono ancora dipendenti della banca	2.819	3.192	3.740
Uomini	278	278	159
Donne	2.541	2.914	3.581

Congedi Parentali - Tassi [%]	Italia		
	2016	2015	2014
Tasso di ritorno al lavoro dopo congedo parentale*	79,4	74,6	71,1
Uomini	97,9	87,4	88,1
Donne	77,7	73,4	70,1

* Calcolato come n. dipendenti che sono rientrati al lavoro al termine del congedo su n. dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali.

Tasso di ritenzione dei dipendenti rientrati e ancora dipendenti: non disponibile. A causa della varietà e complessità della struttura dei periodi di assenza fruibili, per calcolare l'indicatore sarebbe necessario monitorare singolarmente i dipendenti ledendone i diritti sulla privacy.

Assenze per motivazione e genere - giorni persi [n.]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale assenze	954.426	964.380	1.918.807	1.024.506	836.883	1.861.389	917.627	800.168	1.717.794
Malattia	451.938	163.931	615.870	468.508	168.547	637.055	409.732	132.103	541.835
Uomini	213.314	25.900	239.214	218.930	25.840	244.771	187.589	27.038	214.626
Donne	238.625	138.031	376.656	249.578	142.707	392.285	222.144	105.066	327.209
Infortunio	15.217	2.409	17.626	14.558	2.591	17.148	14.204	3.268	17.472
Uomini	7.668	352	8.020	6.763	533	7.296	7.017	578	7.595
Donne	7.548	2.057	9.605	7.794	2.058	9.852	7.188	2.690	9.878
Puerperio	235.468	503.644	739.112	286.316	392.537	678.853	272.834	426.556	699.390
Uomini	5.013	4.309	9.322	6.228	3.354	9.582	7.527	2.743	10.270
Donne	230.455	499.335	729.790	280.088	389.183	669.271	265.307	423.813	689.120
Motivi personali e familiari	115.173	236.257	351.430	121.076	233.819	354.895	101.901	211.914	313.814
Uomini	42.488	144.084	186.571	44.111	160.409	204.520	35.048	167.968	203.015
Donne	72.685	92.174	164.859	76.965	73.410	150.375	66.853	43.946	110.799
Congedi per incarichi pubblici	7.951	519	8.470	7.200	186	7.386	7.935	227	8.162
Uomini	5.539	145	5.684	5.268	93	5.361	5.785	95	5.880
Donne	2.412	374	2.786	1.932	93	2.025	2.150	132	2.282
Permessi donazioni sangue e altre tipologie	8.038	136	8.173	7.949	119	8.068	7.222	135	7.357
Uomini	6.021	44	6.065	6.004	27	6.031	5.415	29	5.444
Donne	2.017	92	2.109	1.945	92	2.037	1.807	106	1.913
Handicap	108.244	983	109.227	102.985	820	103.805	89.607	856	90.463
Uomini	49.297	410	49.707	47.462	247	47.709	40.171	282	40.453
Donne	58.948	573	59.521	55.522	573	56.095	49.436	574	50.010
Altro	12.397	56.502	68.899	15.915	38.265	54.179	14.192	25.109	39.301
Uomini	7.069	14.086	21.154	9.966	6.627	16.592	8.139	5.942	14.080
Donne	5.328	42.416	47.744	5.949	31.638	37.587	6.054	19.168	25.221

I giorni persi sono calcolati sulla base dei giorni lavorativi in calendario.

Assenze per motivazione e genere [%]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	6,76	17,82	9,83	7,25	16,24	9,65	6,44	15,03	8,78
Uomini	2,38	3,50	2,69	2,44	3,83	2,81	2,08	3,84	2,56
Donne	4,38	14,32	7,14	4,81	12,42	6,84	4,36	11,19	6,22
Malattia	3,20	3,03	3,16	3,32	3,27	3,30	2,88	2,48	2,77
Uomini	1,51	0,48	1,23	1,55	0,50	1,27	1,32	0,51	1,10
Donne	1,69	2,55	1,93	1,77	2,77	2,03	1,56	1,97	1,67
Infortunio	0,11	0,04	0,09	0,10	0,05	0,09	0,10	0,06	0,09
Uomini	0,05	0,01	0,04	0,05	0,01	0,04	0,05	0,01	0,04
Donne	0,05	0,04	0,05	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
Puerperio	1,67	9,31	3,79	2,03	7,62	3,52	1,92	8,01	3,57
Uomini	0,04	0,08	0,05	0,04	0,07	0,05	0,05	0,05	0,05
Donne	1,63	9,23	3,74	1,98	7,55	3,47	1,86	7,96	3,52
Motivi personali e familiari	0,82	4,37	1,80	0,86	4,54	1,84	0,72	3,98	1,60
Uomini	0,30	2,66	0,96	0,31	3,11	1,06	0,25	3,16	1,04
Donne	0,52	1,70	0,84	0,54	1,42	0,78	0,47	0,83	0,57
Congedi per incarichi pubblici	0,06	0,01	0,04	0,05	0,00	0,04	0,06	0,00	0,04
Uomini	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03
Donne	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,01
Permessi donazioni sangue	0,06	0,00	0,04	0,06	0,00	0,04	0,05	0,00	0,04
Uomini	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03	0,04	0,00	0,03
Donne	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01
Handicap	0,77	0,02	0,56	0,73	0,02	0,54	0,63	0,02	0,46
Uomini	0,35	0,01	0,25	0,34	0,00	0,25	0,28	0,01	0,21
Donne	0,42	0,01	0,30	0,39	0,01	0,29	0,35	0,01	0,26
Altro	0,09	1,04	0,35	0,11	0,74	0,28	0,10	0,47	0,20
Uomini	0,05	0,26	0,11	0,07	0,13	0,09	0,06	0,11	0,07
Donne	0,04	0,78	0,24	0,04	0,61	0,19	0,04	0,36	0,13

Assenteismo e malattia professionale - tassi	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Tasso di assenteismo*	4,20	3,10	3,90	4,65	3,35	4,30	3,85	2,57	3,50
Uomini	4,07	1,32	3,45	4,50	1,31	3,78	3,61	1,35	3,09
Donne	4,34	4,18	4,29	4,79	4,68	4,76	4,08	3,35	3,86
Tasso di malattia professionale**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* Il tasso di assenteismo è il rapporto percentuale tra il numero di giorni persi per malattia, infortunio (inclusi gli infortuni di primo soccorso), incarichi pubblici, permessi donazione sangue e altri, handicap, assemblee/scioperi e giorni teorici lavorativi.

** Il tasso di malattia professionale è pari al numero totale di ricorsi per malattie professionali diviso per il numero totale delle ore lavorate.

Infortuni per anno e genere	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale infortuni nell'anno [n.]	773	94	867	817	92	909	775	103	878
Uomini	341	24	365	349	20	369	321	17	338
Donne	432	70	502	468	72	540	454	86	540
Tasso di infortunio*	8,48	2,83	6,96	8,99	2,85	7,37	8,36	3,05	6,93
Uomini	7,08	1,92	6,05	7,26	1,56	6,08	6,53	1,28	5,43
Donne	10,06	3,39	7,82	10,92	3,70	8,61	10,44	4,19	8,38
Giorni di lavoro persi [n.]	15.217	2.409	17.626	14.558	2.591	17.148	14.204	3.268	17.472
Uomini	7.668	352	8.020	6.763	533	7.296	7.017	578	7.595
Donne	7.548	2.057	9.605	7.794	2.058	9.852	7.188	2.690	9.878
Tasso di giorni di lavoro persi (indice di gravità)**	0,16	0,06	0,13	0,15	0,07	0,13	0,14	0,08	0,13
Uomini	0,15	0,02	0,12	0,13	0,04	0,11	0,13	0,04	0,11
Donne	0,16	0,08	0,13	0,17	0,09	0,14	0,15	0,11	0,14
Percentuale infortuni su numero dipendenti	1,2	0,4	1,0	1,3	0,4	1,0	1,2	0,4	1,0

*Tasso di infortunio = (numero totale di infortuni nell'anno/totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

** Tasso di giorni di lavoro persi (o indice di gravità) = (numero di giorni persi/numero totale delle ore lavorative) x 1.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000 (ore lavorative). I giorni di lavoro persi includono gli infortuni di primo soccorso.

Infortuni sul lavoro e in itinere	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Infortuni sul lavoro [n.]	239	30	269	191	20	211	191	26	217
uomini [n.]	105	4	109	82	6	88	72	4	76
donne [n.]	134	26	160	109	14	123	119	22	141
Tasso di infortunio sul lavoro*	2,62	0,90	2,16	2,10	0,62	1,71	2,06	0,77	1,71
uomini	2,18	0,32	1,81	1,71	0,47	1,45	1,46	0,30	1,22
donne	3,12	1,26	2,49	2,54	0,72	1,96	2,74	1,07	2,19
Infortuni in itinere [n.]	534	64	598	626	72	698	584	77	661
uomini [n.]	236	20	256	267	14	281	249	13	262
donne [n.]	298	44	342	359	58	417	335	64	399
Tasso di infortunio in itinere**	5,86	1,93	4,80	6,89	2,23	5,66	6,30	2,28	5,22
uomini	4,90	1,60	4,24	5,55	1,09	4,63	5,06	0,98	4,21
donne	6,94	2,13	5,33	8,38	2,98	6,65	7,70	3,12	6,19

* Tasso di infortunio sul lavoro = (numero totale di infortuni sul lavoro nell'anno/totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

** Tasso di infortunio in itinere = (numero totale di infortuni in itinere nell'anno/totale delle ore lavorate) x 1.000.000. Per agevolare la lettura questo indicatore è stato calcolato usando un fattore di moltiplicazione pari a 1.000.000 (ore lavorate).

Infortuni per tipologia	2016			2015			2014		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale infortuni	773	94	867	817	92	909	775	103	878
Incidente alla guida di mezzi di trasporto	356	10	366	381	21	402	363	19	382
Cadute/scivolamenti	219	44	263	114	39	153	278	43	321
Rapina	7	7	14	7	2	9	8	5	13
Altri casi	191	33	224	315	30	345	126	36	162

Salute e sicurezza	2016			2015			2014		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Numero ricorsi presentati per malattia professionale	9	0	9	6	0	6	3	0	3
Numero infortuni gravi/gravissimi	163	8	171	155	3	158	115	19	134
Numero infortuni gravi/gravissimi con condanna passata in giudicato	0	3	3	0	2	2	0	7	7
Morti sul lavoro con condanna passata in giudicato	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Rapine	2016			2015			2014		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Rapine	21	4	25	54	8	62	60	12	72
Rapine ogni 100 sportelli	0,6	0,4	0,5	1,5	0,8	1,3	1,5	1,1	1,4

Azionisti

Comunicazioni	2016	2015	2014
Presentazioni istituzionali del Gruppo	60	58	62
Comunicazioni finanziarie pubbliche	213	233	259
Roadshow	82	68	40
Europa	63	63	34
Stati Uniti	18	4	4
Asia	1	1	2
Incontri con investitori e analisti	600	539	422
Richieste ricevute e soddisfatte dall'help desk degli azionisti	12.000	12.000	12.000

Raccomandazioni [%]	dicembre 2016	dicembre 2015	dicembre 2014
Buy	74	54	67
Hold	23	40	28
Sell	3	6	5

Nel corso del 2016 il titolo è stato seguito e coperto da 31 analisti in luogo dei 35 relativi al 2015. I giudizi espressi evidenziano la migliorata percezione del Gruppo da parte del mercato con il conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano di Impresa 2014-2017 in termini di solidità patrimoniale, profilo di rischio, redditività e dividendi.

Governance

Composizione organi di governo	
Consiglio di Amministrazione	2016
Membri del Consiglio di Amministrazione	19
Per genere:	
uomini	12
donne	7
Per fasce d'età:	
≤30	0
31-50	2
>50	17

Fornitori

Ripartizione spese amministrative 2016	mIn	[%]
Spese per servizi informatici	626	23,9
Spese generali di funzionamento e servizi resi da terzi	620	23,7
Spese di gestione immobili	529	20,2
Spese legali e professionali	417	15,9
Altre spese	296	11,3
Spese pubblicitarie e promozionali	132	5,0
Totale	2.620	100

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

Fornitori per paese/continente*	N. fornitori	[%]
Italia	30.726	96,8
Europa (esclusa Italia)	738	2,3
Americhe	197	0,6
Resto del mondo	73	0,3
Totale	31.734	100

* Acquisti effettuati da Intesa Sanpaolo e società del perimetro Italia.

Portale Fornitori (Italia)	2016	2015	2014
Fornitori iscritti al Portale Fornitori [n.]	8.777	7.511	6.394

Verifiche Fornitori (Italia)	2016	2015	2014
Verifiche contrattuali in materia di diritto del lavoro/sicurezza [n.]	948	850	800

Ambiente

IMPATTI DIRETTI

Parametri	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Addetti = Collaboratori + Consulenti	numero	67.531	24.731	92.262	67.599	23.590	91.189	67.505	24.294	91.799
Collaboratori	numero	64.129	24.596	88.725	64.223	23.419	87.642	64.733	24.199	88.932
Consulenti	numero	3.402	135	3.537	3.376	171	3.547	2.772	95	2.867
Totale trasferte	numero	607.687	20.646	628.333	677.999	23.690	701.689	642.529	22.350	664.879
Totale trasporti	km	129.424.335	31.875.572	161.299.907	118.595.670	30.959.439	149.555.108	128.462.531	33.140.816	161.603.348
Superficie calpestabile	mq	2.901.657	711.210	3.612.866	2.997.789	679.720	3.677.509	2.980.228	646.059	3.626.287

Emissioni di gas ad effetto serra [CO ₂ e]	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale emissioni dirette + indirette (Scope 1 + 2)	tCO₂eq	37.839	38.243	76.082	41.383	42.772	84.154	44.693	46.791	91.483
Totale emissioni dirette + indirette per addetto	tCO ₂ eq/add	0,6	1,5	0,8	0,6	1,8	0,9	0,7	1,9	1,0
Emissioni dirette (Scope1)	tCO₂eq	33.257	6.969	40.226	36.001	7.928	43.930	37.400	7.876	45.277
Consumo di gas naturale per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	19.790	3.178	22.968	24.316	3.492	27.807	23.072	3.527	26.599
Consumo di gas naturale per cogenerazione	tCO ₂ eq	5.378	0	5.378	6.216	0	6.216	7.081	0	7.081
Consumo di gasolio per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	1.801	461	2.262	1.441	825	2.265	1.963	785	2.748
Emissione da benzina per la flotta	tCO ₂ eq	64	1.044	1.109	149	1.285	1.434	277	1.237	1.514
Emissione da gasolio per la flotta	tCO ₂ eq	6.223	2.286	8.509	3.880	2.327	6.208	5.006	2.327	7.334
Emissioni indirette (Scope2)	tCO₂eq	4.583	31.274	35.857	5.382	34.843	40.225	7.293	38.914	46.207
Emissioni da Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	tCO ₂ eq	777	28.823	29.600	1.664	32.488	34.152	1.836	36.547	38.383
Emissioni da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	tCO ₂ eq	3.039	2.355	5.393	3.004	2.259	5.263	4.576	2.266	6.842
Emissioni da gasolio per riscaldamento condominiale	tCO ₂ eq	767	97	864	714	96	810	881	101	982
Altre emissioni indirette (Scope3)	tCO₂eq	21.022	6.846	27.868	21.753	5.544	27.297	20.132	5.232	25.365
Viaggi di lavoro	tCO ₂ eq	8.350	1.444	9.794	9.324	865	10.189	9.512	1.041	10.553
Carta acquistata	tCO ₂ eq	4.443	2.436	6.880	4.885	2.356	7.241	5.221	2.226	7.446
Rifiuti	tCO ₂ eq	242	23	265	242	11	252	176	13	189
Macchine d'ufficio	tCO ₂ eq	7.170	2.750	9.920	6.343	2.313	8.656	5.224	1.953	7.176
Internet Banking	tCO ₂ eq	817	192	1.009	959	n.d.	959	n.d.	n.d.	n.d.
Totale emissioni (Scope1 + 2 + 3)	tCO₂eq	58.862	45.089	103.950	63.136	48.315	111.451	64.825	52.023	116.848

Emissioni di altri gas lesivi dell'ozono (NO _x , SO ₂)	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Emissioni di NO _x	t	38	45	83	38	56	94	36	64	101
Emissioni di SO ₂	t	2	56	58	3	68	71	3	111	114

Consumo di energia suddiviso per fonte	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale energia diretta + indiretta (Scope1 + 2)	GJ	1.860.772	546.207	2.406.980	1.990.699	550.412	2.541.111	2.020.018	571.850	2.591.868
Totale energia diretta + indiretta per addetto	GJ/add	27,6	22,1	26,1	29,4	23,3	27,9	29,9	23,5	28,2
Consumo diretto di energia primaria (Scope1)	GJ	550.272	108.968	659.241	607.807	123.839	731.645	624.828	123.323	748.151
Consumo di gas naturale per riscaldamento autonomo	GJ	345.496	56.814	402.310	424.285	62.524	486.810	403.000	63.302	466.301
Consumo di gas naturale per cogenerazione	GJ	93.897	0	93.897	108.463	0	108.463	123.684	0	123.684
Consumo di gasolio per riscaldamento autonomo	GJ	24.238	6.630	30.868	19.387	11.722	31.109	26.380	11.205	37.584
Consumo di benzina per la flotta	GJ	864	14.011	14.875	2.015	17.414	19.429	3.864	17.251	21.115
Consumo di gasolio per la flotta	GJ	85.778	31.514	117.291	53.656	32.178	85.834	67.900	31.566	99.466
Consumo indiretto di energia primaria (Scope2)	GJ	1.310.500	437.239	1.747.739	1.382.892	426.574	1.809.466	1.395.190	448.527	1.843.717
Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	GJ	1.247.129	322.879	1.570.008	1.320.870	323.983	1.644.853	1.303.426	340.794	1.644.220
Consumo da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	GJ	53.048	112.992	166.040	52.419	101.227	153.646	79.929	106.302	186.231
Consumo da gasolio per riscaldamento condominiale	GJ	10.323	1.368	11.691	9.604	1.363	10.967	11.835	1.431	13.266
Focus Energia elettrica totale (inclusa cogenerazione)										
Energia Elettrica per addetto	kWh/add	5.273	3.627	4.831	5.590	3.815	5.131	5.547	3.897	5.110
Energia Elettrica per mq	kWh/mq	123	126	123	126	132	127	126	147	129
Energia Elettrica da fonti rinnovabili	%	96,6	15,2	80,2	95,8	9,6	79,2	95,4	5,6	77,3
Energia Elettrica da cogenerazione	%	2,7	0	2,2	2,9	0	2,3	3,3	0	2,6
Altri consumi indiretti di energia primaria (Scope 3)	GJ	405.633	187.920	593.553	426.298	165.965	592.263	415.593	155.210	570.803
Viaggi di lavoro	GJ	104.370	19.680	124.051	118.302	11.737	130.040	124.104	14.272	138.376
Carta acquistata	GJ	175.397	123.257	298.654	192.063	119.304	311.367	211.933	111.809	323.742
Rifiuti	GJ	3.554	301	3.855	2.794	138	2.932	2.088	170	2.258
Macchine Ufficio	GJ	107.193	41.113	148.306	95.393	34.785	130.178	77.469	28.960	106.429
Internet Banking	GJ	15.118	3.569	18.687	17.746	n.d.	17.746	n.d.	n.d.	n.d.
Totale energia (Scope 1 + 2 + 3)	GJ	2.266.405	734.128	3.000.533	2.416.997	716.377	3.133.374	2.435.611	727.060	3.162.671

Per il 2014 alcuni dati sono stati ricalcolati in funzione delle modifiche introdotte alle voci di rendicontazione.

Trasporti	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Aereo	km	35.363.771	5.350.126	40.713.898	36.843.486	5.676.121	42.519.607	38.719.462	6.789.570	45.509.032
Treno	km	37.017.907	384.468	37.402.375	30.741.076	529.929	31.271.005	30.192.272	595.744	30.788.016
Flotta	km	43.541.498	21.204.864	64.746.362	29.298.742	23.734.831	53.033.573	37.815.909	24.777.104	62.593.013
Auto personali	km	13.501.159	4.936.114	18.437.273	21.712.365	1.018.558	22.730.923	21.734.889	978.398	22.713.287
Collegamenti remoti	numero	49.469.801	3.335	49.473.136	21.303	890	22.193	16.161	1.859	18.020
Percorrenza per collaboratore in trasferta	km/coll.	213	1.544	257	175	1.307	213	200	1.483	243

Dati annuali non comparabili: il dato 2016 comprende oltre alle videoconferenze anche altre modalità di collegamento remoto.

Utilizzo materie prime Carta	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Carta acquistata	t	5.466	2.027	7.493	6.038	1.955	7.992	6.214	1.880	8.093
Carta acquistata / addetto	kg/add	80,9	81,9	81,2	89,3	82,9	87,6	92,0	77,4	88,2
Rapporto carta riciclata su totale	%	68,9	24,6	56,9	69,3	24,3	58,3	65,8	26,7	56,7
Rapporto carta FSC su totale	%	4,0	16,4	7,3	3,7	18,9	7,4	3,5	16,8	6,6
Rapporto carta ECF/TCF su totale	%	0,5	19,5	5,6	0,6	19,7	5,3	0,6	21,9	5,6
Rapporto carta FSC e ECF/TCF su totale	%	19,7	10,4	17,2	20,4	10,9	18,1	22,4	11,5	19,9
Rapporto altra carta certificata su totale	%	0,0	7,5	2,0	0,0	4,5	1,1	0,1	2,5	0,6

Consumo acqua per fonte	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale acqua consumata	mc	1.828.505	530.938	2.359.444	1.853.403	527.907	2.381.310	1.592.722	547.304	2.140.026
Totale acqua consumata / addetto	mc/add	27,1	21,5	25,6	27,4	22,4	26,1	23,6	22,5	23,3

Peso totale dei rifiuti per tipologia	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale rifiuti	t	2.732	724	3.456	2.958	576	3.534	2.652	593	3.245
Totale rifiuti / addetto	kg/add	40,4	29,3	37,5	43,8	24,4	38,8	39,3	24,4	35,3
Totale rifiuti speciali	t	2.712	666	3.378	2.873	568	3.442	2.613	568	3.181
Totale rifiuti pericolosi	t	20	58	78	85	8	93	39	25	64

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento	Unità	2016			2015			2014		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Riciclo	t	953	506	1.459	1.175	494	1.669	1.160	459	1.620
Riutilizzo/recupero	t	1.511	154	1.665	1.567	56	1.623	1.247	71	1.318
Discarica	t	162	54	217	175	8	182	134	20	155
Incenerimento con recupero energetico	t	105	10	115	42	18	60	110	42	153

I dati sono stati in parte stimati dalle comunicazioni pervenute dai fornitori dei servizi di smaltimento rifiuti.

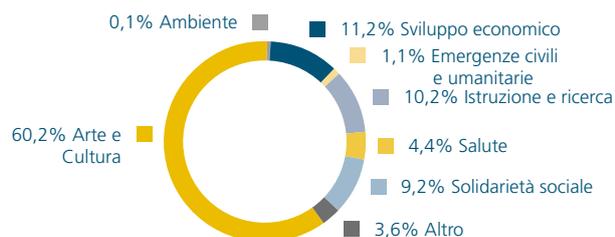
Comunità

CONTRIBUTO ALLA COMUNITÀ

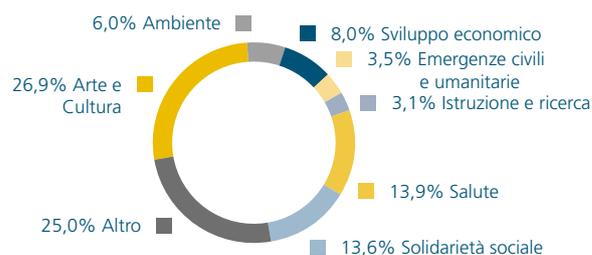
Contributo alla comunità per tipologia [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contributo monetario alla comunità	43.699	2.713	46.412	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116
Beni e servizi donati alla comunità	10	17	27	2	0	2	0	3	3
Contributi in termini di tempo	16	130	146	0	70	70	1.433	89	1.522
Spese di gestione	3.429	253	3.682	3.526	24	3.550	3.274	329	3.603
Contributo complessivo alla comunità	47.154	3.113	50.267	54.135	2.518	56.653	55.214	5.029	60.243

Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [%]

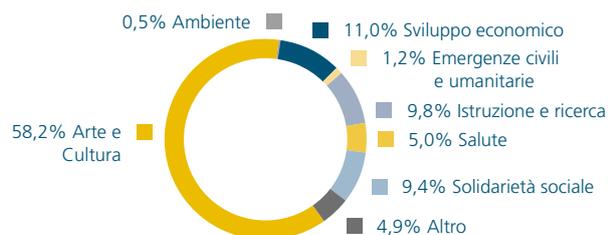
Italia



Estero



Gruppo

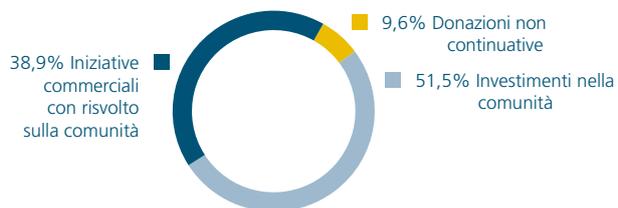


Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Arte e Cultura	26.285	730	27.015	33.052	513	33.564	26.585	1.036	27.621
Solidarietà sociale	4.003	369	4.372	3.528	361	3.889	4.261	1.259	5.520
Salute	1.931	377	2.308	1.856	465	2.320	3.493	390	3.883
Istruzione e ricerca	4.450	84	4.535	3.497	159	3.656	4.039	290	4.330
Emergenze civili e umanitarie	469	94	563	193	33	226	31	150	181
Sviluppo economico	4.906	216	5.123	6.199	315	6.514	7.038	398	7.435
Ambiente	58	164	222	854	75	928	1.307	201	1.508
Altro	1.597	677	2.274	1.429	505	1.935	3.754	884	4.637
Totale contributo monetario alla comunità	43.699	2.713	46.412	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116

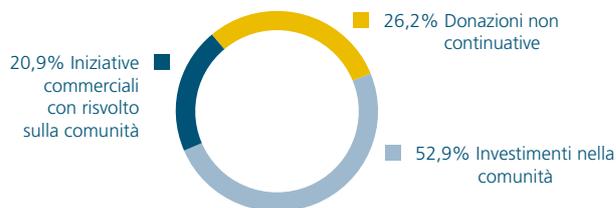
Contributo monetario alla comunità per motivazione [migliaia di euro]	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Donazioni non continuative	4.179	710	4.889	3.436	733	4.169	4.535	1.676	6.211
Investimenti nella comunità	22.523	1.435	23.958	25.928	1.202	27.129	21.328	2.110	23.438
Iniziative commerciali con risvolto sulla comunità	16.997	568	17.565	21.244	489	21.733	24.645	822	25.466
Totale contributo monetario alla comunità	43.699	2.713	46.412	50.607	2.424	53.031	50.508	4.608	55.116

Contributo monetario alla comunità per motivazione [%]

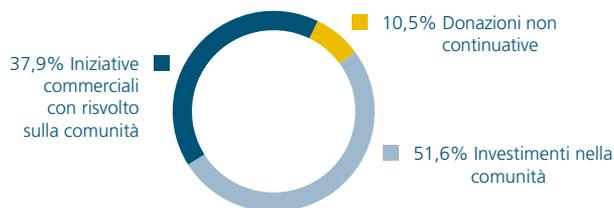
Italia



Estero



Gruppo



Volontariato aziendale	2016			2015		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale corrispettivo monetario delle ore di volontariato aziendale [migliaia di euro]	16	130	146	0	70	70
Ore di volontariato aziendale	567	11.713	12.280	0	6.777	6.777
Numero collaboratori coinvolti in attività di volontariato aziendale	75	904	979	0	552	552

Contributo alla comunità: ripartizione geografica [migliaia di euro]*	2016	2015
Unione Europea	48.635	55.718
Altri Paesi europei	610	560
Africa	1.022	375
Totale contributo alla comunità	50.267	56.653

* Dati rilevati in base all'area geografica della Banca del Gruppo che ha contribuito.

TERZO SETTORE

Banca Prossima	2016	2015	2014
Clienti	58.376	55.132	51.823
Clienti affidati	10.217	9.278	7.674
Impieghi [migliaia di euro]	1.680.733	1.595.065	1.490.092
Raccolta diretta [migliaia di euro]	3.142.941	2.670.814	2.461.600
Raccolta indiretta [migliaia di euro]	4.525.536	4.256.860	4.262.795

RELAZIONI CON I MEDIA

Relazioni con i media	2016	2015	2014
Comunicati stampa	703	605	430
Conferenze stampa	97	87	75
Presentazione prodotti e iniziative	121	110	112

GRI - Informative standard generali



INDICE DEI CONTENUTI GRI "IN CONFORMITÀ" - OPZIONE CORE

KPMG S.p.A. ha svolto un esame limitato ("limited assurance engagement") sul Rapporto di Sostenibilità 2016 del Gruppo Intesa Sanpaolo esprimendo le sue conclusioni sul Rapporto di Sostenibilità nel suo complesso. Per quanto riguarda lo scope delle attività e le procedure svolte si rimanda alla Relazione della società di revisione indipendente sul Rapporto di Sostenibilità riportata alle pagine 183-185.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
STRATEGIA E ANALISI			
G4-1	pagg. 6-7; pag. 9; pagg. 134-135	✓ pagg. 183-185	
G4-2	pag. 9; pag. 15	✓ pagg. 183-185	
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE			
G4-3	pag. 186	✓ pagg. 183-185	
G4-4	pag. 12; Chi siamo [i]; Marchio [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-5	pag. 186	✓ pagg. 183-185	
G4-6	pag. 12; Presentazione del Gruppo (pagg. 31-32) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-7	pag. 186	✓ pagg. 183-185	
G4-8	pag. 12; Presentazione del Gruppo (pag. 3; pag. 30) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-9	pag. 20; pag. 146 Presentazione del Gruppo (pag. 5; pag. 22) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-10	pagg. 146-148 La quota considerevole delle attività di Intesa Sanpaolo eseguita da lavoratori legalmente riconosciuti come lavoratori autonomi o da individui diversi dai dipendenti e dai collaboratori, inclusi i dipendenti e i collaboratori dei consulenti, non è considerevole. Intesa Sanpaolo non ha avuto variazioni significative nel numero dei dipendenti.	✓ pagg. 183-185	8.5

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
G4-11	pag. 156	✓ pagg. 183-185	8.8
G4-12	pag. 96; pag. 163	✓ pagg. 183-185	
G4-13	pag. 20; pag. 182 Nessun cambiamento avvenuto nella catena di fornitura.	✓ pagg. 183-185	
G4-14	pagg. 27-28; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 64) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-15	pag. 39	✓ pagg. 183-185	
G4-16	Le partnership per la sostenibilità [i]	✓ pagg. 183-185	
ASPETTI MATERIAL IDENTIFICATI E PERIMETRI			
G4-17	pag. 182; Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2016 pagg. 548-549) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-18	pagg. 21-24	✓ pagg. 183-185	
G4-19	pag. 22; pag. 181	✓ pagg. 183-185	
G4-20	pag. 181	✓ pagg. 183-185	
G4-21	pag. 181	✓ pagg. 183-185	
G4-22	pagg. 139-140; pag. 182	✓ pagg. 183-185	
G4-23	pag. 23; pag. 182	✓ pagg. 183-185	
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER			
G4-24	pag. 78	✓ pagg. 183-185	
G4-25	Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-26	pagg. 79-80; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-27	pagg. 80-81; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg. 183-185	
PROFILO DEL RAPPORTO			
G4-28	pag. 182	✓ pagg. 183-185	
G4-29	pag. 182	✓ pagg. 183-185	
G4-30	pag. 182	✓ pagg. 183-185	
G4-31	pag. 186	✓ pagg. 183-185	
G4-32	pag. 170	✓ pagg. 183-185	
G4-33	pagg. 183-185; Questo Rapporto è stato verificato dalla società di revisione indipendente KPMG che è anche revisore del Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo. Il Rapporto è stato sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 Aprile 2017.	✓ pagg. 183-185	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
GOVERNANCE			
G4-34	pag. 16-17; pag. 20	✓ pagg. 183-185	
G4-35	pag. 53; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 83) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-36	pag. 13; pagg. 53-54	✓ pagg. 183-185	
G4-37	pag. 20; pagg. 53-54; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 83) [i]	✓ pagg. 183-185	16.7
G4-38	pagg. 16-17; pag. 162	✓ pagg. 183-185	5.5; 16.7
G4-39	pag. 17	✓ pagg. 183-185	16.6
G4-40	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 30-32; pag. 55) [i]	✓ pagg. 183-185	5.5; 16.7
G4-41	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 38-40; pag. 116) [i]	✓ pagg. 183-185	16.6
G4-42	pagg. 13-14	✓ pagg. 183-185	
G4-43	pag. 14; pag. 18	✓ pagg. 183-185	4.3
G4-44	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 40-41; pagg. 49-50) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-45	pag. 27; pagg. 53-54; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 54-55) [i]	✓ pagg. 183-185	16.7
G4-46	pag. 27; pagg. 53-54; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 54-55) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-47	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 48-49) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-48	pag. 14	✓ pagg. 183-185	
G4-49	pagg. 53-54	✓ pagg. 183-185	
G4-50	pag. 54	✓ pagg. 183-185	
G4-51	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 97-99) [i], Compensi e possessori azionari [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-52	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 95-96) [i]	✓ pagg. 183-185	
G4-53	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 95) [i]	✓ pagg. 183-185	16.7
ETICA E INTEGRITÀ			
G4-56	Codice Etico (pag. 7; pag. 9) [i]	✓ pagg. 183-185	16.3
G4-57	pagg. 53-54	✓ pagg. 183-185	16.3
G4-58	pagg. 53-54; Codice Etico (pagg. 22-23) [i]	✓ pagg. 183-185	16.3

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

GRI - Informative standard specifiche

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
CATEGORIA: ECONOMICA					
Performance Economica					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 183-185	
	G4-EC1	pag. 52; pag. 98; pagg. 139-140		✓ pagg. 183-185	2a; 5.4; 8.1; 9.1; 9.5
	G4-EC2	pagg. 120-121; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 183-185	13.1
	G4-EC3	pag. 92; Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2016 pagg. 280-282) [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EC4	pag. 51; pag. 154		✓ pagg. 183-185	
Presenza di mercato					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 183-185	
	G4-EC5	pag. 152		✓ pagg. 183-185	1.1; 5.1; 8.5
	G4-EC6	pag. 149		✓ pagg. 183-185	8.5
Impatti economici indiretti					
	G4-DMA	pagg. 25-26		✓ pagg. 183-185	
	G4-EC7	pagg. 56-57; pag. 98		✓ pagg. 183-185	11.2
	G4-EC8	pag. 52; pag. 68;		✓ pagg. 183-185	
CATEGORIA: AMBIENTALE					
Materiali					
	G4-DMA	pagg. 37-38		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN1	pagg. 130-132; pag. 166		✓ pagg. 183-185	8.4; 12.2
	G4-EN2	pagg. 130-131; pag. 166		✓ pagg. 183-185	8.4; 12.2; 12.5
Energia					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Sistema di gestione ambientale dell'energia [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN3	pag. 165		✓ pagg. 183-185	7.2; 7.3; 8.4; 12.2; 13.1

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	G4-EN4	pag. 165		✓ pagg. 183-185	7.2; 7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN5	pag. 165		✓ pagg. 183-185	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN6	pagg. 128-129		✓ pagg. 183-185	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
	G4-EN7	pagg. 122-123		✓ pagg. 183-185	7.3; 8.4; 12.2; 13.1
Acqua					
	G4-DMA	pag. 37-38; Acqua [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN8	pag. 166		✓ pagg. 183-185	6.4
Emissioni					
	G4-DMA	pag. 37-38; Emissioni di gas a effetto serra [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN15	pag. 126; pagg. 164-165; Fattori di emissione [i]		✓ pagg. 183-185	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN16	pag. 126; pagg. 164-165; Fattori di emissione [i]		✓ pagg. 183-185	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN17	pag. 126; pagg. 164-165; Fattori di emissione [i]		✓ pagg. 183-185	3.9; 12.4; 13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN18	pag. 126; pag. 164		✓ pagg. 183-185	13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN19	pag. 126		✓ pagg. 183-185	13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN20	pag. 126		✓ pagg. 183-185	13.1; 14.3; 15.2
	G4-EN21	pag. 126; pag. 165		✓ pagg. 183-185	3.9; 12.4; 14.3; 15.2
Scarichi e rifiuti					
	G4-DMA	pag. 37-38; Rifiuti [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN23	pagg. 131-132; pag. 166		✓ pagg. 183-185	3.9; 6.3; 12.4; 12.5
Prodotti e servizi					
	G4-DMA	pag. 37-38; Prodotti e servizi verdi [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN27	pagg. 122-123; pag. 126		✓ pagg. 183-185	6.4; 8.4; 12.2; 12.4; 12.5; 13.1; 14.3; 15.2
Compliance					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Codice Etico (pagg. 22-23) [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN29	pag. 84		✓ pagg. 183-185	16.3
Trasporti					
	G4-DMA	pag. 37-38; Mobilità [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN30	pagg. 129-130; pagg. 164-166		✓ pagg. 183-185	11.2; 12.4; 13.1

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Complessivo					
	G4-DMA	pagg. 37-38; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN31	pag. 132		✓ pagg. 183-185	7a; 9.4; 12.4; 12.5; 13.1; 13.3; 14.3; 15.1
Gestione delle lamentele ambientali					
	G4-DMA	pagg. 37-38; pag. 54		✓ pagg. 183-185	
	G4-EN34	pag. 54		✓ pagg. 183-185	16.3
CATEGORIA: SOCIALE					
PRATICHE LAVORATIVE E LAVORO DECENTE					
Occupazione					
	G4-DMA	pagg. 31-32		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA1	pagg. 151-152		✓ pagg. 183-185	5.1; 8.5; 8.6
	G4-LA2	pag. 157		✓ pagg. 183-185	8.5
	G4-LA3	pagg. 157-158	Vincolo di riservatezza per il tasso di ritenzione. A causa della varietà e complessità della struttura dei periodi di assenza fruibili, per calcolare l'indicatore sarebbe necessario monitorare singolarmente i dipendenti ledendone i diritti sulla privacy	✓ pagg. 183-185	5.1; 8.5
Lavoro/Gestione delle relazioni					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Relazioni industriali [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA4	pag. 156		✓ pagg. 183-185	8.8
Salute e sicurezza dei lavoratori					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Salute e sicurezza [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA5	pag. 92 Il Comitato Welfare è composto da rappresentanti aziendali e da rappresentanti sindacali. Rappresenta il 100% dei dipendenti del Gruppo in Italia		✓ pagg. 183-185	8.8
	G4-LA6	pagg. 159-161		✓ pagg. 183-185	3.4; 3.9; 8.8
	G4-LA8	pag. 58; pag. 92		✓ pagg. 183-185	8.8
	FSS DMA	pag. 59		✓ pagg. 183-185	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Formazione e Istruzione					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Formazione [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA9	pagg. 154-155		✓ pagg. 183-185	4.3; 4.4; 4.5; 5.1; 8.5
	G4-LA10	pagg. 154-155		✓ pagg. 183-185	8.5
	G4-LA11	pag. 153		✓ pagg. 183-185	5.1; 8.5
Diversità e pari opportunità					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Diversity [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA12	pag. 162; pag. 146-149		✓ pagg. 183-185	5.1; 5.5; 8.5
Pari remunerazione per uomini e donne					
	G4-DMA	pagg. 31-32; Sviluppo professionale [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA13	pagg. 152-153		✓ pagg. 183-185	5.1; 8.5; 10.2
Pratiche lavorative: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pagg. 53-54		✓ pagg. 183-185	
	G4-LA16	pag. 54		✓ pagg. 183-185	16.3
DIRITTI UMANI					
Investimenti					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Codice Etico (pag. 9; pag. 12) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR1	pagg. 56-57		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR2	pagg. 154-155		✓ pagg. 183-185	
Non discriminazione					
	G4-DMA	Codice Etico (pagg. 9-10; pag. 15) [i]; Diversity [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR3	pag. 54		✓ pagg. 183-185	5.1; 8.8; 16.b
Libertà di associazione e di contrattazione collettiva					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 9) [i]; Relazioni industriali [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR4	pagg. 56-57	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 183-185	8.8

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Lavoro minorile					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 9) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR5	pagg. 56-57	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 183-185	8.7; 16.2
Lavoro forzato o obbligatorio					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 9) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR6	pagg. 56-57	Parte dell'indicatore non è applicabile: le informazioni sui fornitori non sono rendicontate perché l'indicatore per il settore finanziario ha significatività relativamente agli investimenti	✓ pagg. 183-185	8.7
Diritti dei nativi					
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 12) [i]; Diritti Umani [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR8	pag. 54; Equator Principles [i]		✓ pagg. 183-185	
Valutazione					
	G4-DMA	pag. 54; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR9	pagg. 56-57; pag. 145		✓ pagg. 183-185	
Diritti Umani: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pag. 54; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-HR12	pag. 54		✓ pagg. 183-185	16.3
SOCIETÀ					
Comunità Locali					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Codice Etico (pag. 9; pag. 19) [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO1	pagg. 56-57		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO2	pagg. 56-57		✓ pagg. 183-185	1.4
Anti-corruzione					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]; Codice Etico (pag. 9) [i]; Investimenti responsabili [i]		✓ pagg. 183-185	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	G4-SO3	pagg. 81-82; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]		✓ pagg. 183-185	16.5
	G4-SO4	pag. 154		✓ pagg. 183-185	16.5
	G4-SO5	pag. 156		✓ pagg. 183-185	16.5
Politiche pubbliche					
	G4-DMA	Policy di CSR (Policy sul finanziamento ai partiti politici) [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO6	pag. 82		✓ pagg. 183-185	
Comportamento anti-competitivo					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO7	pagg. 83-84		✓ pagg. 183-185	16.3
Conformità					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 7; pag. 9) [i]; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO8	pag. 84		✓ pagg. 183-185	16.3
Impatti sulla società: gestione delle lamentele					
	G4-DMA	pag. 54		✓ pagg. 183-185	
	G4-SO11	pag. 54		✓ pagg. 183-185	16.3
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO					
Salute e sicurezza del cliente					
	G4-DMA	pagg. 27-28; Salute e sicurezza [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-PR1	pagg. 57-59; pag. 161		✓ pagg. 183-185	
	G4-PR2	Non sono state comminate multe o sanzioni per non osservanza di norme, codici volontari di comportamento. Non è emerso nessun incidente di non osservanza a codici volontari sulla salute e sicurezza dei clienti		✓ pagg. 183-185	16.3
Etichettatura di prodotti e servizi					
	G4-DMA	pagg. 67-68; Trasparenza verso i clienti [i]		✓ pagg. 183-185	
	G4-PR4	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2016 pag. 398 Contenzioso in materia di altri prodotti bancari) [i]		✓ pagg. 183-185	16.3
	G4-PR5	pagg. 86-88		✓ pagg. 183-185	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
Comunicazione di marketing					
	G4-DMA	pag. 57	Settori controversi [i]	✓	pagg. 183-185
	G4-PR6	pag. 57		✓	pagg. 183-185
	G4-PR7	Trasparenza verso i clienti [i]		✓	pagg. 183-185 16.3
Privacy del cliente					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 12) [i]; Sicurezza e Tutela della Privacy [i]		✓	pagg. 183-185
	G4-PR8	pag. 83; pag. 144		✓	pagg. 183-185 16.3; 16.10
Conformità					
	G4-DMA	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 12) [i]		✓	pagg. 183-185
	G4-PR9	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2016 pagg. 398-400) [i]		✓	pagg. 183-185 16.3
SUPPLEMENTI DEL SETTORE FINANZIARIO					
CATEGORIA: SOCIALE					
SOCIETÀ					
Comunità Locali					
	FS13	pag. 142		✓	pagg. 183-185 1.4; 8.10; 10.2
	FS14	pag. 86; Vicinanza [i]		✓	pagg. 183-185 1.4; 8.10; 10.2
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO					
Etichettatura di prodotti e servizi					
	FS15	pagg. 67-68; La relazione con i clienti [i]		✓	10.5
	FS16	pagg. 75-76		✓	pagg. 183-185 1.4; 8.10; 10.2
CATEGORIA SPECIFICA DI SETTORE: IMPATTO DI PRODOTTI E SERVIZI					
Portafoglio prodotti					
	FS1	pag. 56; pag. 57; pag. 120; Policy di CSR [i]		✓	pagg. 183-185 10.5
	FS2	pag. 56; pag. 57; pag. 128		✓	pagg. 183-185 10.5
	FS3	pagg. 56-57; Equator Principles [i]		✓	pagg. 183-185 10.5
	FS4	pag. 124; Prodotti e servizi verdi [i]		✓	pagg. 183-185 10.5
	FS5	pagg. 56-57; pag. 67; Equator Principles [i]		✓	pagg. 183-185 10.5

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna	Connessione SDG* con indicatori GRI
	FS6	pag. 12; pag. 143; Chi siamo (Presentazione del Gruppo Pag. 30) [i]		✓ pagg. 183-185	1.4; 8.3; 8.10; 9.3
	FS7	pag. 68		✓ pagg. 183-185	1.4; 8.3; 8.10; 9.3; 10.2; 11.1
	FS8	pag. 122		✓ pagg. 183-185	
Audit					
	FS9	Attuazione e governo [i]; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]		✓ pagg. 183-185	10.5
Azionariato attivo					
	FS10	pag. 66; pag. 144		✓ pagg. 183-185	10.5
	FS11	pag. 65		✓ pagg. 183-185	10.5
	FS12	pag. 65		✓ pagg. 183-185	

* SDG: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

ASPETTI MATERIAL NON GRI

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA)	Pagina	Assurance esterna
TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ	DMA generico	pagg. 25-26	✓ pagg. 183-185
GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA	DMA generico	pagg. 27-28; Controllo e gestione dei rischi [i]	✓ pagg. 183-185
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE	DMA generico	pagg. 29-30; Codice Etico (pag. 7; pag. 9) [i]	✓ pagg. 183-185
SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE	DMA generico	pagg. 31-32; Codice Etico (pag. 7; pagg. 15-16) [i]	✓ pagg. 183-185
OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA	DMA generico	pagg. 33-34; Codice Etico (pag. 7; pagg. 10-11) [i]	✓ pagg. 183-185
ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI	DMA generico	pagg. 35-36; Codice Etico (pagg. 10-11) [i]; Investimenti Responsabili [i]	✓ pagg. 183-185
CLIMATE CHANGE	DMA generico	pagg. 37-38; Codice Etico (pag. 18) [i]; Le nostre policy ambientali [i]	✓ pagg. 183-185

GRI - Perimetri d'impatto

ASPETTI "MATERIAL" IDENTIFICATI	Riferimento pagina	Indicatori GRI	All'interno della Banca	All'esterno della Banca
TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ	pag. 25	G4-EC1; G4-EC3; G4-EC4; G4-EC5; G4-EC6; G4-EC7; G4-EC8	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA	pag. 27	G4-LA5; G4-LA6; G4-LA8; G4-LA16; G4-HR1; G4-HR2; G4-HR4; G4-HR5; G4-HR6; G4-HR8; G4-HR9; G4-HR12; G4-SO1; G4-SO2; G4-SO11; G4-EN34; G4-PR1; G4-PR6; FS1; FS2; FS3; FS5	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE	pag. 29	G4-EN29; G4-SO3; G4-SO4; G4-SO5; G4-SO6; G4-SO7; G4-SO8; G4-PR2; G4-PR7; G4-PR8; G4-PR9; FS9	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE	pag. 31	G4-LA1; G4-LA2; G4-LA3; G4-LA4; G4-LA9; G4-LA10; G4-LA11; G4-LA12; G4-LA13; G4-HR3; FS4	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Comunità
OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA	pag. 33	G4-PR4; G4-PR5; FS13; FS14; FS15	Business Unit, Servizi Operativi, Funzione Compliance, Dipartimento IT, Area Innovazione, Relazioni Esterne	Clienti, Comunità
ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI	pag. 35	FS6; FS7; FS8; FS10; FS11; FS12; FS16	Business Unit, Risk Management, Funzione Crediti, Area Innovazione, Funzione Compliance	Azionisti, Clienti, Ambiente, Comunità
CLIMATE CHANGE	pag. 37	G4-EC2; G4-EN1; G4-EN2; G4-EN3; G4-EN4; G4-EN5; G4-EN6; G4-EN7; G4-EN8; G4-EN15; G4-EN16; G4-EN17; G4-EN18; G4-EN19; G4-EN20; G4-EN21; G4-EN23; G4-EN30; G4-EN31; FS8	Gruppo Intesa Sanpaolo	Ambiente, Clienti, Fornitori, Comunità

Nota metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità è redatto in conformità con opzione “Core” alle Linee Guida del Global Reporting Initiative (versione GRI G4) e ai supplementi di settore “Financial Services Sector Supplements”.

Sono state tenute in considerazione anche le linee guida di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito – “Il rendiconto agli stakeholder: una guida per le banche” – elaborato da ABI in collaborazione con EconomEtica (Centro Interuniversitario per l’etica economica e la responsabilità sociale di impresa).

MATERIALITÀ E PRINCIPI DI REPORTING

La selezione dei contenuti ha tenuto in considerazione i principi del GRI di rilevanza, inclusività, contesto di sostenibilità e completezza. L’analisi di materialità (pag. 21) realizzata in conformità alle linee guida GRI versione 4 del Global Reporting Initiative e l’<IR>, il framework internazionale di riferimento per il reporting integrato promosso dall’IIRC (International Integrated Reporting Council). L’analisi ha permesso di valutare gli argomenti sulla base della loro rilevanza sia per il loro possibile impatto finanziario sulle attività della Banca, sia per quella sulla comunità e sugli stakeholder.

I principi del GRI sono stati altresì applicati per la definizione dei criteri di qualità informativa (equilibrio/neutralità, comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza e verificabilità) e del perimetro di rendicontazione.

Approfondimenti rispetto a quanto esposto nel Rapporto di Sostenibilità sono pubblicati sul sito Internet – Sezione Sostenibilità [i].

Il documento presenta, nel corso della trattazione e nella Tavola di riepilogo degli indicatori GRI, gli opportuni link a tali informazioni aggiuntive.

Il Rapporto di Sostenibilità è stato sottoposto ad attività di revisione limitata. L’incarico è stato conferito alla società di revisione contabile KPMG S.p.A. La relazione che descrive le attività svolte e le relative conclusioni è a pag. 183.

IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

Tutte le strutture aziendali contribuiscono alla redazione dei contenuti del Rapporto di Sostenibilità e alle attività di dialogo con gli stakeholder per il tramite dei Referenti CSR – delegati dai responsabili delle diverse aree funzionali e società del Gruppo – che operano in stretto contatto con l’Unità CSR. La raccolta dei dati è centralizzata ed avviene sulla stessa piattaforma informativa preposta al controllo degli andamenti economici, patrimoniali e commerciali delle Unità di Business. Il processo di rendicontazione è definito in apposite “Linee Guida per la redazione del Rapporto di Sostenibilità e dei relativi processi gestionali”, divenute normativa aziendale dal 2009 [i].

I SISTEMI DI MISURAZIONE

Gli indicatori presentati nel Rapporto di Sostenibilità sono individuati sulla base delle indicazioni dello standard di riferimento, degli obblighi derivanti dalla nostra adesione a protocolli internazionali di sostenibilità e dall’impegno a rendere misurabile il percorso di attuazione dei nostri obiettivi. La quasi totalità dei dati deriva da rilevazioni dirette, salvo alcune stime opportunamente segnalate. Per garantire accuratezza nella rilevazione e omogeneità nell’interpretazione degli indicatori richiesti, i sistemi di misurazione dei dati sono supportati da un manuale tecnico che, per gli indicatori quantitativi, formalizza la loro rilevanza, le modalità di calcolo e la fonte informativa.

I dati presentati fanno riferimento all’esercizio 2016 e, ove possibile, sono comparati con i due anni precedenti. Non vengono effettuate riesposizioni relativamente a dati pubblicati negli anni precedenti, tranne ove diversamente specificato.

IL PERIODO E IL PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Il Rapporto di Sostenibilità viene pubblicato con cadenza annuale. La precedente edizione è stata pubblicata nell’aprile 2016. Il perimetro del Rapporto di Sostenibilità include le società operative che hanno rilevanza per la rendicontazione di sostenibilità e che rientrano nel perimetro del Bilancio Consolidato 2016. I criteri di valutazione adottati per l’inclusione di ciascuna società del Gruppo nel perimetro di rendicontazione considerano le caratteristiche delle società sulla base degli impatti sociali e ambientali generati, l’apporto al Bilancio Consolidato in termini patrimoniali e reddituali e il numero di dipendenti.

Nel 2016, sono stati inclusi nel perimetro di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità i dati della banca ucraina Pravex-Bank, in precedenza classificata tra le attività in via di dismissione; sono esclusi quelli delle società del Gruppo Risanamento, sulle quali la Capogruppo Intesa Sanpaolo non esercita l’attività di direzione e coordinamento. Una sintesi del Rapporto di Sostenibilità 2016 è stata presentata nella “Relazione sull’andamento della gestione” che correda il Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo [i] (vedi “La responsabilità sociale e ambientale” pag. 129).

Questa edizione del Rapporto di Sostenibilità è disponibile anche sul sito Internet [i]. Per garantirne la massima diffusione, il documento è stato redatto con modalità attente all’inclusione delle persone non vedenti e ipovedenti, seguendo le regole di accessibilità certificate da Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili).

Relazione della società di revisione



KPMG S.p.A.
 Revisione e organizzazione contabile
 Via Vittor Pisani, 25
 20124 MILANO MI
 Telefono +39 02 6763.1
 Email it-fmauditaly@kpmg.it
 PEC kpmgspa@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sul rapporto di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione di
 Intesa Sanpaolo S.p.A.

Siamo stati incaricati di effettuare un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del rapporto di sostenibilità del Gruppo Intesa Sanpaolo (di seguito anche "il Gruppo") relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Responsabilità degli amministratori per il rapporto di sostenibilità

Gli amministratori di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono responsabili della redazione del rapporto di sostenibilità in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del rapporto di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un rapporto di sostenibilità che non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli amministratori di Intesa Sanpaolo S.p.A. sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Abbiamo rispettato i principi sull'indipendenza e gli altri principi etici del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale.

La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.

Società per azioni
 Capitale sociale
 Euro 9.525.650,00 i.v.
 Registro Imprese Milano e
 Codice Fiscale N. 00709600159
 R.E.A. Milano N. 512867
 Partita IVA 00709600159
 VAT number IT00709600159
 Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
 20124 Milano MI ITALIA

Ancona Aosta Bari Bergamo
 Bologna Bolzano Brescia
 Catania Como Firenze Genova
 Lecce Milano Napoli Novara
 Padova Palermo Parma Perugia
 Pescara Roma Torino Treviso
 Trieste Varese Verona



Gruppo Intesa Sanpaolo

Relazione della società di revisione indipendente sul rapporto di sostenibilità
31 dicembre 2016

Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere una conclusione sul rapporto di sostenibilità sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000 Revised)*, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che il rapporto di sostenibilità non contenga errori significativi.

Le procedure svolte si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione del rapporto di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli, riscontri e altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del rapporto di sostenibilità, nei quali si articolano le *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Determinazione del valore economico e sua distribuzione" del rapporto di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt.14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 13 marzo 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel rapporto di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel rapporto di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Intesa Sanpaolo S.p.A. e con il personale di Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A., Gruppo Cassa di Risparmio di Firenze, Banco di Napoli S.p.A., Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A., Banca IMI S.p.A., Eurizon Capital SGR S.p.A. e Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking S.p.A. al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del rapporto di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del rapporto di sostenibilità;



Gruppo Intesa Sanpaolo

Relazione della società di revisione indipendente sul rapporto di sostenibilità
31 dicembre 2016

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del rapporto di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel rapporto di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel rapporto di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il rapporto di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Intesa Sanpaolo S.p.A., sulla conformità del rapporto di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli amministratori per il rapporto di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, nella tabella "Tavola di riepilogo degli indicatori GRI" del rapporto di sostenibilità.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised* ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il rapporto di sostenibilità del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2016 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative, come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del rapporto di sostenibilità.

Milano, 26 aprile 2017

KPMG S.p.A.

Domenico Fumagalli
Socio

Contatti

Intesa Sanpaolo Spa

Sede legale	Piazza S. Carlo 156 10121 Torino Tel.: +39 011 5551
Sede secondaria	Via Monte di Pietà 8 20121 Milano Tel.: +39 02 87911

Informazioni ulteriori

Corporate Social Responsibility	Tel.: +39 011 5552639 E-mail: csr@intesasanpaolo.com
Investor Relations	Tel.: +39 02 87943180 E-mail: investor.relations@intesasanpaolo.com
Media Relations	Tel.: +39 02 87963531 E-mail: stampa@intesasanpaolo.com
Internet	group.intesasanpaolo.com 

Realizzazione	Intesa Sanpaolo Spa - Corporate Social Responsibility
Progetto grafico, impaginazione e ipertesto	Studio Lariani architettura - Milano
Pubblicazione	aprile 2017

Intesa Sanpaolo Spa

Sede Legale: Piazza San Carlo 156, 10121 Torino
Sede Secondaria: Via Monte di Pietà 8, 20121 Milano
Capitale sociale: 8.731.984.115,92 euro
Numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Torino e codice fiscale 00799960158
Partita IVA 10810700152
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia Iscritta all'Albo delle Banche al n. 5361 e Capogruppo del Gruppo Bancario "Intesa Sanpaolo", iscritto all'Albo dei Gruppi Bancari

GALLERIE D'ITALIA. TRE SEDI MUSEALI, UNA RETE CULTURALE PER IL PAESE.

Con il progetto Gallerie d'Italia, Intesa Sanpaolo condivide con la collettività il proprio patrimonio artistico e architettonico: 1.000 opere d'arte esposte in palazzi storici di tre città, a formare una rete museale unica nel suo genere.

Gallerie di Piazza Scala a Milano ospitano, in un complesso architettonico di grande valore, una selezione di duecento capolavori dell'Ottocento lombardo e un percorso espositivo dedicato all'arte italiana del Novecento.

Gallerie di Palazzo Leoni Montanari a Vicenza espongono la più importante collezione di icone russe in Occidente, testimonianze dell'arte veneta del Settecento e ceramiche attiche e magnogreche.

Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano a Napoli presentano il *Martirio di sant'Orsola*, dipinto dell'ultima stagione di Caravaggio, insieme a opere tra XVII e inizio XX secolo di ambito meridionale.

In copertina:



HENDRIK FRANS VAN LINT (*Anversa 1684 - Roma 1763*)
Veduta della chiesa della Salute con la Punta della Dogana, 1750 ca
Olio su tela, 46,5 x 71,5 cm
Collezione Intesa Sanpaolo
Gallerie d'Italia - Palazzo Leoni Montanari, Vicenza

La veduta di van Lint, raffigurante la chiesa della Salute con la Punta della Dogana a Venezia, fa parte della collezione di arte veneta del Settecento di Intesa Sanpaolo, esposta in modo permanente nelle Gallerie d'Italia - Palazzo Leoni Montanari, sede museale della Banca a Vicenza.

La raccolta permette di passare in rassegna tutti i generi pittorici che nel XVIII secolo posero Venezia e la sua scuola al centro della scena artistica internazionale, in particolare il vedutismo. Grande importanza per la fortuna settecentesca di questo genere ebbero le vedute di molti luoghi d'Italia, tra i quali Venezia, eseguite da Gaspar van Wittel verso la fine del Seicento. Tra i suoi migliori seguaci spicca Hendrik Frans van Lint, pittore fiammingo di successo, molto ricercato per la grande finezza di esecuzione.

