

Rapporto di Sostenibilità 2014



Cariche Sociali

CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Presidente	Giovanni Bazoli
Vice Presidenti	Mario Bertolissi Gianfranco Carbonato
Consiglieri	Gianluigi Baccolini Francesco Bianchi Rosalba Casiraghi Carlo Corradini Franco Dalla Sega Piergiuseppe Dolcini Jean-Paul Fitoussi Edoardo Gaffeo Pietro Garibaldi Rossella Locatelli Giulio Stefano Lubatti Marco Mangiagalli Iacopo Mazzei Beatrice Ramasco Marcella Sarale Monica Schiraldi

CONSIGLIO DI GESTIONE

Presidente	Gian Maria Gros-Pietro
Vice Presidente Vicario Vice Presidente	Marcello Sala Giovanni Costa
Consigliere Delegato e Chief Executive Officer	Carlo Messina*
Consiglieri	Stefano Del Punta Carla Patrizia Ferrari Piera Filippi Gaetano Micciché* Giuseppe Morbidelli** Bruno Picca

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Ernesto Riva

SOCIETÀ DI REVISIONE

KPMG S.p.A.

* Direttori Generali

** Giuseppe Morbidelli si è dimesso con decorrenza 16/3/2015

Legenda

pag. **xx**

Link alle pagine
Rapporto di Sostenibilità 2014

[i]

Link ai siti Internet



Comando da tastiera

Torna alla posizione
precedente



Sommario

Lettera agli stakeholder	8	Gestione dei rischi d'impresa	57
Introduzione del CSR Manager	10	Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance	59
Fattori chiave nel processo di creazione del valore	11	Valutazione e gestione dei rischi di reputazione	60
PROFILO DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO	13	Valore del Brand	60
Il Gruppo Intesa Sanpaolo	14	Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti: gli Equator Principles	61
Indicatori chiave	15	Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti: reati ambientali	64
Visione e valori	18	Settori controversi	64
Modello di Business	20	Gestione dei rischi per la salute la sicurezza	64
Efficacia del sistema di governance	21	Inclusione finanziaria ed empowerment economico	66
Analisi di materialità	26	Famiglie e soluzioni per il pagamento dei mutui casa	66
Tutela della solidità e redditività	30	Pensare al futuro: i giovani	67
Gestione dei rischi d'impresa	32	Senior: il valore della relazione con la Banca	68
Integrità e rigore nella condotta aziendale	34	Un ponte verso il mondo: la gestione delle rimesse	68
Sviluppo e gestione delle persone	36	Soluzioni di microcredito per fasce sociali vulnerabili	69
Offerta di un servizio di valore alla clientela	38	Terzo settore e territorio	70
Accesso al credito e gestione dei risparmi	40	Crescere con i nostri stakeholder: cultura finanziaria per scelte consapevoli	73
Climate Change	42	Sostegno al tessuto imprenditoriale	74
Adesione a standard internazionali	44	Accordi e soluzioni per la crescita delle imprese	74
Il Global Compact: i 10 principi delle Nazioni Unite	45	Innovazione come volano per la competitività	76
Riconoscimenti e inclusione negli indici	47	Imprese: fare rete per essere più competitivi	77
IL CONTESTO OPERATIVO	49	Offerta di investimenti secondo criteri di sostenibilità	78
Scenario economico e sociale	50	Capitale sociale e relazionale	80
Posizionamento competitivo	51	La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	81
LA PERFORMANCE	53	La mappa degli stakeholder	81
Capitale finanziario	54	Le iniziative di coinvolgimento e le tematiche trattate	82
Performance economico finanziaria	55		
Rendimento del titolo Intesa Sanpaolo	55		
Remunerazione degli azionisti	55		
Determinazione del valore economico e sua distribuzione	55		

Sintesi delle istanze emerse nel percorso di stakeholder engagement	83	Capitale umano	105
Integrità e rigore nella condotta aziendale	84	Tutela dell'occupazione	106
Prevenzione della corruzione	84	Valorizzazione dei collaboratori	106
Prevenzione del riciclaggio	84	Valorizzazione e sviluppo professionale	106
Rispetto delle normative fiscali	85	Sistema di valutazione delle performance	107
Tutela della privacy	85	Sistema incentivante	108
Tutela della libera concorrenza	85	Il valore delle diversità	109
Prevenzione delle frodi	86	Formazione	109
Contenzioso	86	Capitale intellettuale e infrastrutturale	113
Offerta di un servizio di valore alla clientela	86	Evoluzione del modello di servizio	114
Modello commerciale	86	Banca multicanale	116
Vicinanza al cliente	87	Innovazione per la crescita	118
Accessibilità	91	Capitale naturale	120
Attività di customer satisfaction e gestione dei reclami	91	Climate Change	121
Relazione con le Associazioni dei Consumatori	93	Gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	121
Qualità della vita in azienda	94	Finanziamenti e servizi per la green economy	122
Comunicazione e ascolto	94	Riduzione delle emissioni atmosferiche	125
Welfare aziendale	94	Consumi ed efficienza energetica	126
Equilibrio vita privata e lavorativa	96	Carta, rifiuti e acqua	130
Relazioni con la catena di fornitura	98	Obiettivi di miglioramento	133
Equità e trasparenza nella relazione con i fornitori	98	INDICATORI	135
Valutazione della responsabilità sociale e ambientale dei fornitori	99	GRI - informative standard generali	175
Salute e sicurezza dei fornitori che lavorano presso le nostre sedi	101	GRI - informative standard specifiche	178
Iniziative nelle Banche Estere	101	GRI - perimetri d'impatto	186
Relazione con la comunità	102	Nota metodologica	187
Sostegno alla cultura	102	Relazione della società di revisione	188
Erogazioni liberali	102	Contatti	190
Iniziative commerciali con risvolto nella comunità	103		
Contributo 2014 e sue ripartizioni	103		
Valutazione dei benefici e dell' impatto	104		

Lettera agli Stakeholder

Il 2014 è stato un anno importante per Intesa Sanpaolo, con la presentazione di un piano industriale teso a rafforzare la nostra missione al servizio di famiglie e imprese e a rinnovare il modo di fare banca per cogliere opportunità di crescita in un contesto in continuo cambiamento. Il Rapporto di Sostenibilità intende presentare agli stakeholder il nostro impegno a sostegno dell'economia reale in un'ottica di creazione di valore di lungo periodo per la Banca e le sue persone, per la comunità e per l'ambiente; questo è il concetto di sostenibilità nel quale Intesa Sanpaolo si riconosce.

Intesa Sanpaolo oggi è una realtà profondamente diversa da quella nata nel 2007 dalla fusione di Intesa e Sanpaolo IMI, ed è una delle prime banche europee in termini di capitalizzazione e di attività totali. Si posiziona ai vertici in tutti i segmenti di mercato in cui opera in Italia; ha un respiro internazionale attraverso una selezionata presenza sui mercati esteri e una crescente partecipazione al suo azionariato di investitori istituzionali stranieri.

Lo scenario economico fronteggiato dalla Banca durante il 2014 è stato ancora caratterizzato da difficoltà a livello internazionale e domestico.

La lieve decelerazione dei Paesi emergenti è stata controbilanciata dalla contenuta ripresa delle economie avanzate, grazie agli Stati Uniti e all'Area euro, dove dopo due anni di recessione il PIL è tornato a crescere. Il tasso di crescita mondiale è rimasto su valori ancora modesti, 3,3 per cento secondo stime del Fondo Monetario Internazionale. Un quadro che anche prospetticamente conserva aspetti di fragilità e disomogeneità.

Sull'Italia hanno gravato le ombre della recessione e le tensioni geopolitiche in Aree vicine. Per il terzo anno consecutivo il PIL reale si è contratto, anche se in misura inferiore rispetto ai due anni precedenti: -0,4 per cento nel 2014. Durante l'anno, mentre i consumi delle famiglie iniziavano a stabilizzarsi, gli investimenti fissi lordi sono rimasti in territorio negativo indebolendo le prospettive di recupero della produzione industriale. Sul finire del 2014 il clima di fiducia, gli ordini alla produzione, l'andamento del tasso di cambio, l'andamento del prezzo del petrolio e l'adozione di politiche espansive straordinarie da parte della BCE hanno sostenuto attese di inversione ciclica e di rientro delle pressioni deflazionistiche. L'inizio del 2015 mostra un rafforzamento di tali attese.

Nonostante la politica monetaria espansiva e gli strumenti innovativi messi a punto dalla BCE, quali Ltro e T-Ltro, durante lo scorso anno il permanere di elevati tassi di fallimento, soprattutto tra le PMI, ha mantenuto su livelli record tassi di sofferenza e relativi accantonamenti, impedendo alla politica monetaria di trasferirsi pienamente ai tassi di interesse verso il settore privato. I volumi di credito sono rimasti contenuti anche per carenza di domanda per investimenti produttivi; le famiglie hanno ripreso a risparmiare senza però investire, per il permanere di una condizione di incertezza verso il futuro.

Intesa Sanpaolo si è impegnata a modificare tale scenario, fornendo un solido supporto all'economia reale con 34 miliardi di euro di nuovo credito a medio e lungo termine a famiglie ed imprese, di cui 28 ai clienti italiani. La nostra Banca è stata il principale erogatore di credito all'economia italiana, ben al di là della sua quota di mercato. Allo stesso tempo, l'obiettivo di redditività del piano di impresa 2014-2017 è stato superato grazie al risultato della gestione "core", che ha contribuito in modo sostanziale alla formazione di un utile di circa 1,7 miliardi di euro, al lordo dell'aumento retroattivo della tassazione sulla plusvalenza delle quote detenute in Banca d'Italia.

Il perdurare della crisi ha accresciuto la rischiosità dei finanziamenti, che Intesa Sanpaolo ha affrontato sia attraverso interventi organizzativi, sia con il ricorso a veicoli esterni, in collaborazione con altri soggetti privati.

Il passaggio alla Vigilanza unica ha rappresentato l'occasione per cogliere una nuova sfida, organizzativa e gestionale, confermando il ruolo di top player europeo di Intesa Sanpaolo. La Banca ha affrontato con successo il Comprehensive Assessment, un esercizio condotto dalla BCE e dall'EBA per valutare la qualità del credito e la resilienza a shock estremi.

L'avvicinarsi dello scadere del mandato per gli attuali Consigli ha indotto a costituire una Commissione per la valutazione della nostra Governance. Il fine è proporre le modifiche che possono servire a migliorare ulteriormente l'efficienza del processo decisionario, l'efficacia del controllo dei rischi e l'ampiezza della visione strategica, facendo tesoro delle migliori esperienze a livello internazionale.

L'attenzione alle persone, parte integrante del Piano Industriale, ha visto la riconversione di circa 2.600 colleghi su iniziative prioritarie, il mantenimento dei livelli occupazionali, l'attivazione del piano di azionariato diffuso (con una adesione di oltre il 79 per cento degli aventi diritto) e sostanziosi investimenti in innovazione. Va anche segnalato che Intesa Sanpaolo è al lavoro da diversi mesi quale Official Global Sponsor per Expo 2015, un evento che sarà ufficialmente inaugurato fra pochi giorni e che costituirà un volano per la crescita economica del nostro Paese, con ripercussioni favorevoli nell'immediato futuro per tutta la società.

Siamo un intermediario finanziario responsabile che genera valore collettivo, consapevole che l'innovazione, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, e la responsabilità delle imprese possono contribuire alla riduzione degli impatti sulla società di fenomeni quali il cambiamento climatico e la drammatica crescita delle disuguaglianze sociali.

Da questa consapevolezza derivano gli impegni che abbiamo sottoscritto con importanti organismi internazionali quali il Global Compact, iniziativa varata dall'ONU per promuovere la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani e il contrasto alla corruzione, così come gli Equator Principles, linee guida basate sugli standard della Banca Mondiale per valutare e gestire gli impatti sull'ambiente e sulle comunità nella finanza di progetto. Queste linee guida, così come i più ampi obiettivi di promozione sociale delle Nazioni Unite, hanno guidato le scelte di Intesa Sanpaolo, che a pieno titolo è parte della comunità di aziende che intendono testimoniare la concreta possibilità di coniugare sviluppo sociale e crescita economica.

Intesa Sanpaolo si presenta oggi come un Gruppo altamente competitivo, tra i migliori a livello europeo per solidità e gestione dei rischi, in grado di giocare un ruolo da protagonista nel suo comparto. Questo risultato si deve ad un cambio di passo, reso possibile anche dal coinvolgimento e dalla tenacia delle persone che lavorano nel Gruppo, con passione e professionalità, e alle quali va il nostro più sentito riconoscimento.

Giovanni Bazoli



Gian Maria Gros-Pietro



Carlo Messina



Introduzione del CSR Manager

Quali sono i significati di Responsabilità e Sostenibilità per un'azienda nella più grave e prolungata crisi globale dagli anni Trenta? Responsabilità e Sostenibilità hanno bisogno di ridefinirsi sulla base della situazione reale e sulla consapevolezza che un'impresa non vive in una torre d'avorio, non risponde a un unico stakeholder, non misura il proprio successo prendendo a riferimento solo gli indicatori economici e finanziari.

Il Rapporto di Sostenibilità ha l'ambizione di rappresentare sempre più ampiamente la vita di un'impresa in tutte le sue componenti, nella relazione con gli stakeholder, valutando l'uso dei capitali a sua disposizione, l'accrescimento di ricchezza che questo uso determina e le conseguenze delle proprie azioni non solo contingenti, ma a medio e lungo termine, attraverso metriche condivise e risultati confrontabili. Una prova di realismo, che trae origine anche dalla ricchezza del dibattito sugli indicatori complementari (e non sostitutivi o alternativi) alla variazione del Prodotto Interno Lordo, quali segnali della robustezza, dinamicità ed equità di un Paese o di un territorio.

Per questo motivo il Gruppo Intesa Sanpaolo ha profondamente innovato la rendicontazione relativa alle proprie attività nell'anno passato. Siamo partiti dalla Direttiva Europea dell'aprile 2014, che richiede alle imprese con più di 500 dipendenti di rendere esplicite dal 2017 nel Bilancio d'esercizio le politiche, i rischi e i risultati relativi alle tematiche ambientali, sociali, di relazione con i collaboratori, sui diritti umani, sulle pratiche di anti-corrruzione e sulla gestione della *diversity* nei board aziendali. Abbiamo seguito attentamente il dibattito che l'International Integrated Reporting Council (IIRC) ha promosso e sta tuttora conducendo sul tema del reporting integrato. Abbiamo adottato le novità introdotte dalla più recente versione di rendicontazione introdotta da Global Reporting Initiative (GRI G4), che ha il suo fulcro nell'analisi di materialità, nella disclosure sulla governance, nell'esplicitazione delle politiche adottate per gestire gli impatti sociali e ambientali nella catena del valore. In particolare, il Piano Industriale lanciato da Intesa Sanpaolo un anno fa ha dimostrato la sempre maggiore integrazione delle tematiche di responsabilità sociale e ambientale con quelle del business. Un'integrazione progressiva che supporta gli assunti di base del Piano: la Banca come attore della crescita, sia nella creazione di valore, sia a sostegno dell'economia reale; la Banca con un chiaro modello di business, che tiene conto dei bisogni di tutte le tipologie di clientela, semplificando e innovando; la Banca che vede nelle persone l'asset strategico da valorizzare attraverso la formazione e lo sviluppo; la Banca che opera nella comunità e nei territori, creando valore condiviso.

I risultati che mostriamo in questo Rapporto dimostrano la serietà e la coerenza dell'impegno. Il Capitale finanziario ne esce rafforzato in termini di performance, di gestione dei rischi d'impresa, di inclusione finanziaria (in particolare grazie al ruolo di Banca Prossima nei confronti del Terzo Settore). Il Capitale umano si rafforza rallentando la discesa del turnover grazie alla tutela dell'occupazione e a crescenti investimenti in formazione. Il Capitale sociale e relazionale mostra il rapporto sempre più stretto con gli stakeholder, le iniziative per consolidare l'integrità e il rigore, l'offerta di un servizio di valore alla clientela (anche favorendo l'accessibilità delle persone con diversa abilità), la qualità della vita in azienda (con la costruzione di un sistema di welfare aziendale universale e della partecipazione azionaria dei collaboratori), l'adozione di screening di sostenibilità per i fornitori, la trasparenza e il reciproco vantaggio nei confronti delle comunità, con interventi per oltre 60 milioni di euro. Infine, il Capitale naturale dimostra la serietà dell'impegno a combattere le minacce del *Climate change*, attraverso la diffusione di una cultura e di azioni pratiche basate sul concetto di riduzione dell'impronta ecologica.

Attraverso questo processo di apertura e disclosure delle informazioni, il Rapporto di Sostenibilità ambisce ad attivare una duplice consapevolezza: quella della Banca che si mostra all'esterno nella sua totalità ed è pronta a ricevere dalla totalità dei propri stakeholder anche critiche e suggerimenti, per poter migliorare costantemente e assolvere un ruolo sempre più armonico, condiviso e incisivo nella soluzione dei problemi che la crisi tuttora in corso pone; e quello della Banca che ha il coraggio di guardarsi dentro, per attivare – attraverso obiettivi di miglioramento che si rinnovano di anno in anno – il contributo di tutte le persone che ne fanno parte e vogliono sentirsi orgogliose e protagoniste. È un percorso iniziato già da alcuni anni, che trova in questa consapevolezza e in questa tensione l'energia per migliorare. Ed è l'unica energia che non vogliamo risparmiare.

Valter Serrentino



Fattori chiave nel processo di creazione del valore

IL PIANO D'IMPRESA 2014-2017

Con il nuovo Piano d'Impresa, approvato lo scorso marzo, il Gruppo Intesa Sanpaolo si è posto, per il quadriennio 2014-2017, 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 nuova 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 ed 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 d'Esercizio 2014, pag. 34).

Il Piano d'Impresa si propone di generare, nell'orizzonte di Piano, un rendimento superiore al costo del capitale sia a livello complessivo di Gruppo, sia a livello di singola Business Unit. Il raggiungimento di questo obiettivo consentirà di creare valore condiviso nei confronti di tutti gli stakeholder.

Questi sono gli obiettivi che ci eravamo posti nei confronti degli stakeholder e i progressi compiuti nel 2014 dall'avvio del Piano d'Impresa:

Stakeholder	Benefici	Risultati al 2014 [€ mld]	Obiettivi al 2017 [€ mld]
Azionisti	Dividendi	1,2	~10
Famiglie e imprese	Nuovo credito a medio-lungo termine erogato all'economia reale	34	~170
Terzo settore	Nuovo credito a medio-lungo termine a supporto di imprese sociali	0,20	~1,2
Dipendenti	Spese del personale	5,1	~21
Fornitori	Acquisti e investimenti	2,6	~10
Settore Pubblico	Imposte dirette e indirette	2,7	~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 4.500 filiali, e uno dei principali in Europa.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese, in particolare nell'intermediazione bancaria, nella raccolta premi vita, nel risparmio gestito, nei fondi pensione e nel factoring.

Il Gruppo, con una copertura strategica del territorio tramite le sue controllate locali, si colloca tra i principali gruppi bancari in dodici Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord-Africa, dove serve 8,4 milioni di clienti attraverso una rete di circa 1.400 filiali: è al primo posto in Serbia, al secondo in Croazia e Slovacchia, al terzo in Albania, al quinto in Egitto, al sesto in Ungheria, al settimo in Bosnia-Erzegovina e Slovenia.

Vanta inoltre una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 29 Paesi, in particolare Medio Oriente e Nord Africa e le aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Russia, Cina e India.

Al 31 dicembre 2014, il Gruppo Intesa Sanpaolo presenta un totale attivo di 646.427 milioni di euro, crediti verso clientela per 339.105 milioni di euro, raccolta diretta bancaria di 359.629 milioni di euro e raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 118.612 milioni di euro.

La struttura del Gruppo Intesa Sanpaolo si articola in sette business unit (Divisione Banca dei Territori, Divisione Corporate e Investment Banking, Divisione Banche Estere, Divisione Private Banking, Divisione Asset Management, Divisione Insurance, Capital Light Bank) che servono diverse tipologie di clientela. A esse si aggiungono le Aree di Governo, rappresentate da: Chief Governance Officer, Chief Innovation Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Lending Officer e Chief Risk Officer, con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo dell'intero Gruppo.

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

ITALIA

4.473 Filiali

ALTRI PAESI EUROPEI

1.217 filiali 5 Uffici di Rappresentanza

AMERICA

2 Filiali 2 Uffici di Rappresentanza

ASIA

5 Filiali 6 Uffici di Rappresentanza

AFRICA

170 Filiali 3 Uffici di Rappresentanza

OCEANIA

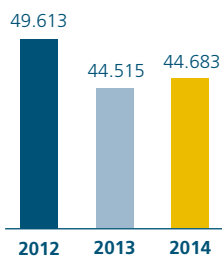
1 Ufficio di Rappresentanza



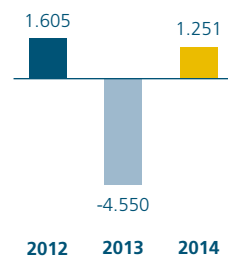
Indicatori chiave

INDICATORI FINANZIARI¹

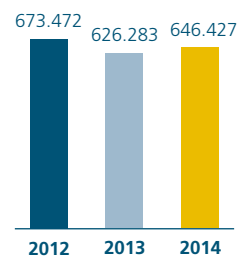
Patrimonio netto del Gruppo
[milioni di euro]



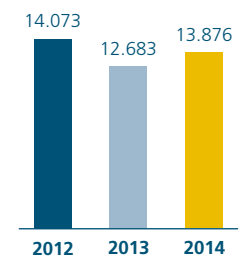
Utile netto del Gruppo
[milioni di euro]



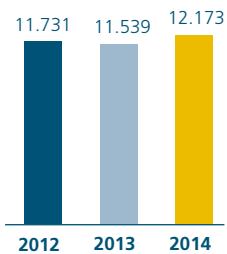
Totale attività
[milioni di euro]



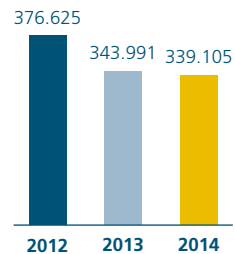
Valore economico generato
[milioni di euro]²



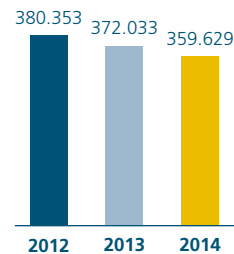
Valore economico distribuito
[milioni di euro]³



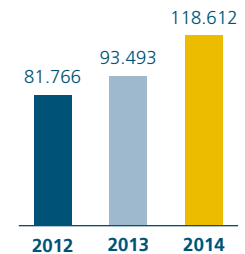
Crediti verso clientela
[milioni di euro]



Raccolta diretta bancaria
[milioni di euro]



Raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche
[milioni di euro]



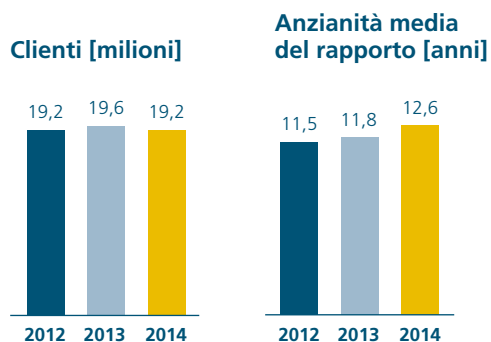
1. Gli indicatori finanziari si riferiscono al perimetro del Bilancio Consolidato.

2. Il valore economico generato esprime il valore della ricchezza prodotta nell'esercizio secondo quanto previsto dal Global Reporting Initiative, GRI G4. Per ulteriori dettagli, si rinvia al capitolo "Tutela della solidità e redditività".

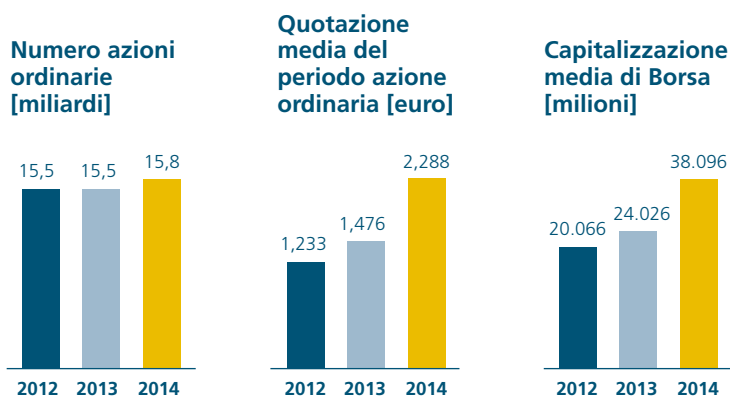
3. Il valore economico distribuito è rappresentato dalla quota di valore economico generato attribuita ai diversi stakeholder. Per ulteriori dettagli, si rinvia al capitolo "Tutela della solidità e redditività".

INDICATORI NON FINANZIARI¹

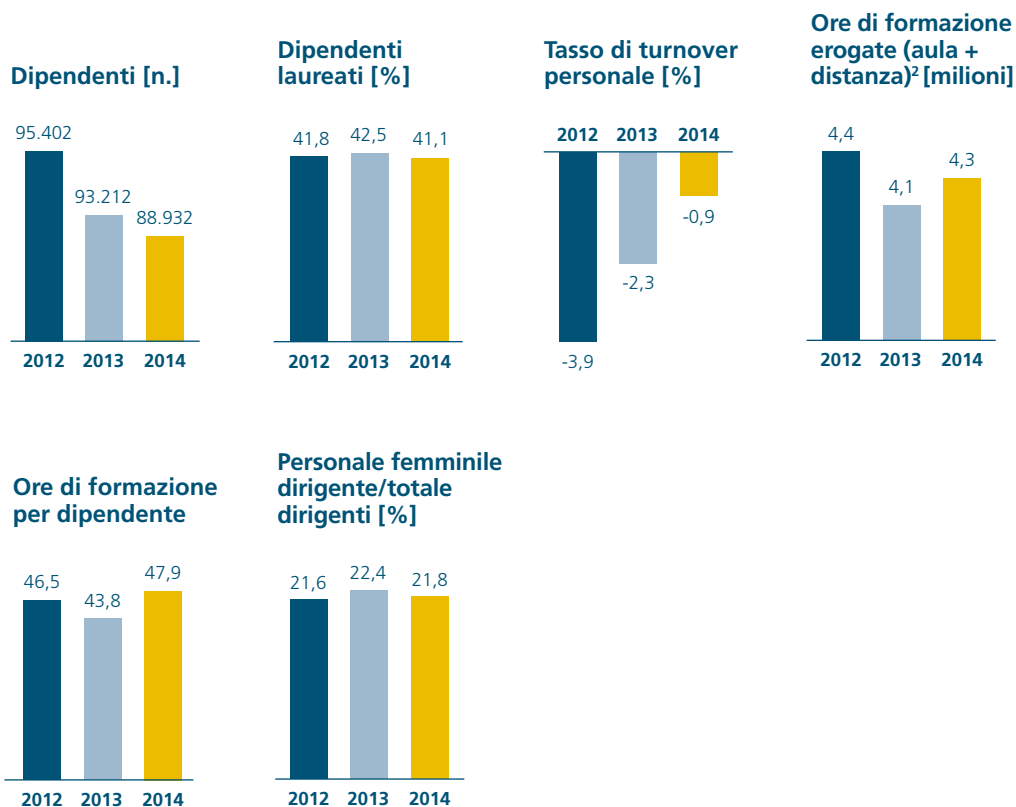
CLIENTI



AZIONISTI

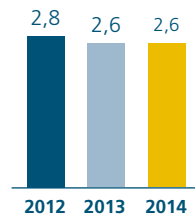


COLLABORATORI

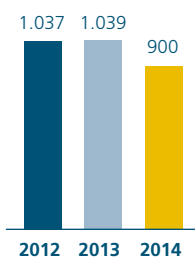
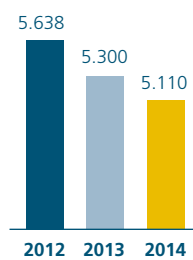
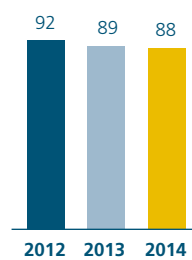


1. Gli indicatori non finanziari sono stati rilevati sul perimetro del Rapporto di Sostenibilità che include le società operative che hanno rilevanza per la rendicontazione di sostenibilità
 2. Non include la formazione WebTV.

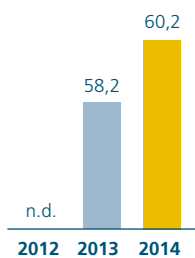
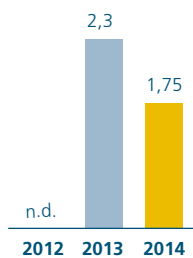
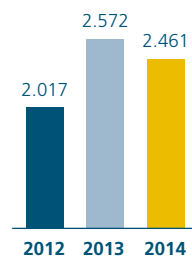
FORNITORI

Spese
per acquisti
[miliardi di euro]

AMBIENTE

Emissioni di CO₂ per
dipendente esclusa
flotta aziendale [Kg]Consumi di energia
elettrica per
dipendente [KWh]Consumi di
carta per
dipendente [Kg]

COMUNITÀ

Contributi
alla comunità
[milioni di euro]³Percentuale sul
risultato corrente⁴Contributo fiscale:
imposte correnti
dirette e indirette
[milioni di euro]

3. Indicatore introdotto nel 2013 a seguito dell'adesione al London Benchmarking Group. Include erogazioni monetarie, beni, contributi in termini di tempo e spese di gestione.

4. Risultato corrente al lordo delle imposte, pari a 3.435 milioni di euro, presentato nel conto economico riclassificato incluso nel Bilancio 2014 di Intesa Sanpaolo.

Visione e valori

Consapevoli del valore della nostra attività in Italia e all'estero, promuoviamo uno stile di crescita attento alla solidità patrimoniale e finanziaria e alla sostenibilità dei risultati nel tempo. Miriamo 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.

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 CSR NELLE ATTIVITÀ AZIENDALI

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.

La Corporate Social Responsibility 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, al Presidente del Consiglio di Gestione e al Presidente del Consiglio di Sorveglianza.



Il network dei Referenti CSR, composto da più di 70 colleghi presenti nelle diverse strutture in Italia e all'estero, collabora con l'unità 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.

LA CSR NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

I valori e i principi del Codice Etico sono richiamati dal Codice di comportamento. Oltre a questo l'unità CSR si fa promotrice affinché i criteri di responsabilità sociale divengano un elemento caratterizzante dell'intero impianto normativo e vengano emanate policy specifiche laddove le attività aziendali possano determinare impatti significativi sulla società e sull'ambiente.

Periodicamente gli organi di governo della Banca vengono informati dalla Corporate Social Responsibility in merito ai temi rilevanti e alla loro integrazione nell'attività di business ("Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance" - pag. 59).

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 on-line 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

Intesa Sanpaolo adotta il modello di amministrazione e controllo dualistico caratterizzato dalla presenza di un Consiglio di Sorveglianza e di un Consiglio di Gestione.

Sul sistema di corporate governance sono fornite dettagliate informazioni nella "Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari – Relazione sulle Remunerazioni" [i].

IL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Svolge, oltre alle funzioni di vigilanza che nel modello tradizionale di amministrazione e controllo sono proprie del collegio sindacale, anche compiti tradizionalmente di competenza dell'Assemblea degli azionisti quali la nomina, la revoca dei componenti il Consiglio di Gestione, l'esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei Consiglieri di Gestione e l'approvazione del bilancio di esercizio.

Per quanto riguarda le funzioni di supervisione strategica, al Consiglio di Sorveglianza sono attribuite funzioni che accentuano i compiti di indirizzo e permettono di riconoscere ai componenti un coinvolgimento collegiale nelle principali scelte di governo della Banca e del Gruppo.

Con periodicità almeno trimestrale vengono sottoposte al Consiglio di Sorveglianza le informazioni sull'andamento gestionale di periodo e di confronto con il sistema, sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale e sulle operazioni con parti correlate.

IL CONSIGLIO DI GESTIONE

A questo Consiglio spetta in via esclusiva la gestione dell'impresa. Esso cura l'attuazione degli indirizzi strategici e delle politiche di governo dei rischi definiti e approvati dal Consiglio di Sorveglianza, con il quale concorre, nell'ambito delle proprie competenze, a esercitare la funzione di supervisione strategica. A tal fine, il Consiglio di Gestione delibera tutte le operazioni necessarie, utili o opportune per il raggiungimento dell'oggetto sociale, siano esse di ordinaria o straordinaria amministrazione. Al Consiglio di Gestione è riservata la competenza su alcune materie di maggiore rilevanza, ulteriori rispetto a quelle strettamente prescritte dalla normativa; in tali materie la decisione collegiale consente di coinvolgere attivamente i Consiglieri che pertanto partecipano, con autonomia di giudizio, a momenti chiave del governo operativo della Società.

COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA

Sino al 31 dicembre 2014, il Consiglio di Sorveglianza aveva costituito nel proprio ambito sei Comitati: Comitato Remunerazioni, Comitato Nomine, Comitato per il Controllo, Comitato per le Strategie, Comitato per il Bilancio e Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Dal 1° gennaio 2015, il Consiglio di Sorveglianza, in recepimento del nuovo quadro normativo di Vigilanza, ha dato corso a una rivisitazione complessiva del sistema dei Comitati che prevede l'istituzione di due nuovi Comitati: Comitato Rischi e Comitato per il Controllo Interno e lo scioglimento del Comitato per il Controllo, del Comitato per il Bilancio e del Comitato per le Strategie, le cui funzioni sono confluite prevalentemente nel Comitato Rischi. Sono stati invece confermati il Comitato Nomine, il Comitato Remunerazioni e il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate di Intesa Sanpaolo SpA e Soggetti Collegati del Gruppo.

Caratteristiche del Consiglio di Sorveglianza e dei Comitati (dati relativi al 2014)

Organo	N° di membri	Indipendenti*	% di donne	Età <=30	Età 30-50	Età >50	N° di incontri	Partecipazione
Consiglio di Sorveglianza	19	16	26%	0	3	16	15	99%
Comitato per il Controllo	5	5	40%				51	99%
Comitato Remunerazioni	3	3	33%				14	100%
Comitato Nomine	5	3	0%				2	100%
Comitato per le Strategie	5	3	0%				5	92%
Comitato per il Bilancio	5	4	60%				20	99%
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate	4 (1 alternate)	4	0%				18	97%

* Requisiti di indipendenza ai sensi del Codice di Autodisciplina.

Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza è non-esecutivo e indipendente secondo i criteri stabiliti dal Testo Unico della Finanza, non-indipendente secondo il Codice di Autodisciplina. Tutti i membri del Consiglio di Sorveglianza sono non-esecutivi. Il Consiglio di Sorveglianza rimane in carica per tre anni finanziari.

Caratteristiche del Consiglio di Gestione (dati relativi al 2014)

Organo	N° di membri	Esecutivi	% di donne	Età <=30	Età 30-50	Età >50	N° di incontri	Partecipazione
Consiglio di Gestione	10	6*	20%	0	1	9	26	98,8%

*Include il Consigliere Delegato nella sua qualità di capo dell'Esecutivo e in relazione al ruolo di responsabile della gestione operativa della Società e del Gruppo, tre Consiglieri esecutivi "di estrazione manageriale" e due Vice Presidenti esecutivi "di provenienza esterna", la cui esecutività discende dalla loro partecipazione, con diritto di voto, ai Comitati manageriali di Gruppo nonché dall'attribuzione di specifici incarichi.

Il Presidente del Consiglio di Gestione – indipendente secondo i criteri del Testo Unico della Finanza – rientra fra i consiglieri non esecutivi: non è infatti titolare di deleghe operative e l'attuale assetto organizzativo della Società tiene distinte le sue funzioni da quelle del Consigliere Delegato.

LEADERSHIP E COMPETENZE DEI CONSIGLIERI

Una leadership di alto livello è la carta vincente di Intesa Sanpaolo. Il nostro Gruppo è governato da Consiglieri di prim'ordine che, grazie alle loro qualità e competenze, sono fonte di ispirazione per il top management e gli altri dirigenti.

Per quanto riguarda il **Consiglio di Sorveglianza**, quattro Consiglieri sono iscritti nel registro dei revisori legali dei conti e hanno esercitato tale attività per almeno tre anni. Più in generale, le competenze rappresentate nell'Organo – concernenti il business bancario e/o assicurativo e/o finanziario, le dinamiche del sistema

economico-finanziario, la regolamentazione della attività finanziarie e dei mercati, le metodologie di gestione e controllo dei rischi, le materie contabile, finanziaria e delle politiche retributive, i controlli interni e l'organizzazione aziendale – sono tra loro complementari e assicurano risorse adeguate alle dimensioni e complessità della Banca e del Gruppo. In materia di gestione dei rischi, il Consiglio di Sorveglianza approva la definizione del livello di massimo rischio accettabile per il Gruppo ("risk appetite") e il correlato sistema di limiti a livello di rischio complessivo e di rischi specifici ("Risk Appetite Framework"). In tale attività l'organo collegiale è supportato dagli approfondimenti svolti dai Comitati per i profili di competenza.

Per quanto riguarda l'esperienza professionale dei Consiglieri, cinque di questi ricoprono la carica dal 2007 senza soluzione di continuità, tre hanno maturato l'esperienza dal 2010 e un Consigliere è entrato a far parte dell'Organo nel giugno 2012.

Per quanto riguarda il **Consiglio di Gestione**, tutti i Consiglieri sono in possesso di esperienze complessive di almeno un triennio nell'esercizio di attività professionali qualificate e adeguate all'incarico. Il Presidente possiede un'esperienza complessiva di oltre un quinquennio (ha ricoperto tra l'altro cariche in primarie società quotate italiane) mentre il Consigliere Delegato ha maturato una specifica esperienza manageriale ricoprendo ruoli di responsabilità in diverse funzioni della Banca (Responsabile Direzione Pianificazione e Controllo, Responsabile Direzione Risk Management, Responsabile Area Governo del Valore, Chief Financial Officer, ecc.). Inoltre, la presenza di Consiglieri esecutivi "di estrazione manageriale" ha contribuito all'accrescimento della professionalità consiliare, con particolare riferimento al business bancario, alle dinamiche del sistema economico-finanziario, alla regolamentazione bancaria e finanziaria ed alle metodologie di gestione e controllo dei rischi.

ATTIVITÀ DI AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE DEI CONSIGLIERI

Anche nel 2014, la partecipazione dei componenti alle riunioni dei Consigli e dei Comitati è risultata elevata e costante, assicurando un contributo sistematico di tutti alle attività e un accrescimento della conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali e di Gruppo, nonché delle principali novità legislative e regolamentari di riferimento.

In questa prospettiva, su iniziativa dei Presidenti del Consiglio di Sorveglianza e di Gestione, si sono tenute specifiche sessioni seminariali di approfondimento che hanno riguardato: *gap analysis* sul sistema dei controlli; svolgimento del processo di autovalutazione; disposizioni di vigilanza sul governo societario e disposizioni di vigilanza sul sistema dei controlli al fine di assicurare il pieno adeguamento dello Statuto al nuovo assetto regolamentare; presentazione e analisi dei risultati del *comprehensive assessment* condotto dalla Banca Centrale Europea.

AUTOVALUTAZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO

Per quanto concerne la verifica periodica della propria adeguatezza in termini di poteri, dimensione, composizione e funzionamento, sino all'esercizio 2013 i Consigli hanno effettuato un'autovalutazione annuale ricorrendo esclusivamente a strumenti interni. Nel corso dell'esercizio 2014, i Consigli hanno deciso di avvalersi di un consulente esterno specializzato al quale è stato affidato l'incarico di supportare gli Organi nel riesame dei processi di autovalutazione sin qui utilizzati e nella

loro formalizzazione in specifici Regolamenti interni che sono stati adottati. I Regolamenti di Autovalutazione sono stati redatti in attuazione delle disposizioni di Vigilanza e in coerenza con le linee guida della European Banking Association "Guidelines on Internal Governance" e "Guidelines on the Assessment of the Suitability of Members of the Management Body and Key Function Holders", rispettivamente del settembre 2011 e del novembre 2012, tenendo altresì conto delle best practices nazionali e internazionali in materia.

Il processo di autovalutazione si struttura in una fase istruttoria (mediante raccolta di informazioni, invio di questionari, interviste ai singoli componenti) finalizzata a indagare profili di funzionamento, efficienza e efficacia dell'Organo e opportunità di miglioramento.

Le informazioni raccolte nella fase istruttoria sono quindi elaborate e consolidate in un documento che evidenzia i risultati quali-quantitativi dell'autovalutazione, i livelli di compliance e di performance nonché le aree di eccellenza e miglioramento indicate dai Consiglieri. Questo documento è infine sottoposto all'esame e alla discussione collegiale dei Consiglieri.

Con riferimento all'esito favorevole dell'assessment svolto nel 2014, si veda la "Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari - Relazione sulle Remunerazioni" [i].

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema dei controlli interni è stato disegnato in modo da realizzare un presidio costante per l'identificazione, il governo e il controllo dei rischi connessi alle attività svolte. È strutturato su tre livelli:

- il primo è costituito dai controlli di linea effettuati dalle strutture operative, incorporati nelle procedure, insiti nell'ambito delle attività di back-office;
- il secondo fa capo al Chief Risk Officer e, oltre alla funzione legale, comprende i controlli sulla gestione dei rischi, sulla conformità alle norme, sul rischio di riciclaggio, sul processo di concessione del credito, di validazione interna;
- il terzo è costituito dall'attività di revisione interna, assicurata dalla Direzione Internal Auditing, struttura diversa e indipendente da quelle operative, volta a individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni.

Il Consiglio di Sorveglianza, anche tenendo conto delle proposte del Consiglio di Gestione e avvalendosi del supporto di specifici Comitati, definisce e approva le politiche di governo dei rischi a livello di Gruppo e le linee di indirizzo del sistema dei controlli interni, incluso quelli sui valori e principi del Codice Etico, mentre entrambi gli Organi collegiali si avvalgono dell'azione del Chief Risk Officer a diretto rapporto del Chief Executive Officer.

Il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione approvano anche il Rapporto di Sostenibilità che ren-

dicontra agli stakeholder le attività svolte nel corso dell'esercizio a dimostrazione della capacità aziendale di perseguire i propri obiettivi in coerenza con i valori dichiarati e con i piani di sviluppo aziendale. Il Rapporto presenta gli esiti delle attività di ascolto degli stakeholder e la matrice di materialità che rappresenta gli ambiti "rilevanti" di operatività risultati dall'integrazione nei piani strategici aziendali delle considerazioni di impatto economico, sociale e ambientale.

REMUNERAZIONI

Tutti i componenti del Consiglio di Sorveglianza e i Consiglieri non esecutivi del Consiglio di Gestione ricevono compensi definiti per l'intero periodo di carica e non basati su strumenti finanziari, né su incentivi collegati ai risultati economici a garanzia dell'indipendenza del loro operato, che non deve essere funzionale all'aspettativa dell'incremento della remunerazione in dipendenza dai risultati conseguiti dalla Banca.

Le politiche di remunerazione dei Consiglieri di Gestione, approvate dall'Assemblea su proposta del Consiglio di Sorveglianza, sono volte a favorire la competitività della Banca e del Gruppo, ad attrarre profili professionali qualificati ed adeguati alle esigenze gestionali, ad allineare gli interessi dei Consiglieri al perseguimento dell'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, in un'ottica di pru-

dente gestione del rischio e di responsabilità verso tutti gli stakeholder ed infine a promuovere la sostenibilità nel tempo delle politiche retributive.

La remunerazione dei Consiglieri di Gestione esecutivi – incluso il Consigliere Delegato – e del top management si compone di una parte fissa e di una variabile. Sono previsti limiti fondati su un equo bilanciamento delle componenti fisse e variabili e per quest'ultime, collegate ai risultati conseguiti, si applicano sistemi di ponderazione per i rischi nonché meccanismi di valutazione volti ad assicurare il collegamento con risultati effettivi e duraturi.

STRUTTURA OPERATIVA

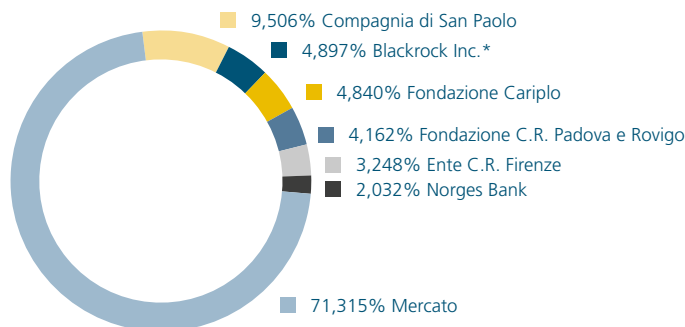
Divisioni e Strutture di Business, Aree di Governo e Direzioni Centrali

In una logica di tipo organizzativo e al fine di assicurare al governo del Gruppo la necessaria unitarietà, la Capogruppo è articolata in sette Business Unit, costituite dall'aggregazione di linee di business che presentano caratteristiche simili in relazione alla tipologia di prodotti e servizi offerti e al contesto normativo di riferimento, da sei Aree di Governo, da Direzioni Centrali e Unità di Staff 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 8.724.861.778,88, diviso in n. 16.778.580.344 azioni del valore nominale di Euro 0,52 ciascuna, di cui n. 15.846.089.783 azioni ordinarie (pari al 94,44% del capitale sociale) e n. 932.490.561 azioni di risparmio non convertibili (pari al 5,56% del capitale sociale).

Alla data del 31 dicembre 2014 l'azionariato di Intesa Sanpaolo risulta così composto (titolari di quote superiori al 2%)



* A titolo di gestione del risparmio.

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 2014, 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 2014 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.

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

Le Assemblee costituiscono per Intesa Sanpaolo una delle principali opportunità di confronto e di dialogo con i soci nonché un'occasione per la comunicazione di informazioni nel rispetto del principio della parità informativa e della disciplina sulle informazioni price sensitive.

L'Assemblea è convocata dal Consiglio di Gestione, o su richiesta dei soci ai sensi di legge, mediante un avviso pubblicato sul Sito Internet di Intesa Sanpaolo nonché, per estratto, sui quotidiani (per prassi "il Sole 24 Ore" e sui principali quotidiani nazionali e stranieri).

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 2014 è focalizzato sui temi di maggior rilevanza per il nostro core business e per gli stakeholder del Gruppo. L'individuazione delle tematiche è stata condotta attraverso un processo strutturato secondo le linee guide del GRI nell'edizione G4: l'analisi di materialità ci ha consentito di individuare e portare a sintesi le nostre priorità e quelle dei nostri stakeholder. Sono *material* gli aspetti che riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali significativi dell'organizzazione o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Il processo suggerito dal GRI prevede tre fasi:



IDENTIFICAZIONE DELLE TEMATICHE MATERIAL E DEGLI STAKEHOLDER

Nel 2014 abbiamo realizzato un processo di validazione della mappa degli stakeholder definita negli anni passati secondo i principi dell'AA1000SES. L'individuazione dei temi di sostenibilità economica, ambientale e sociale rilevanti per il settore finanziario e significativi per il business del Gruppo e per i nostri stakeholder è stata realizzata attraverso l'analisi di:

- aspetti e argomenti di sostenibilità individuati dallo standard di rendicontazione Global Reporting Initiative;
- fonti documentali interne al Gruppo, fra cui – a titolo esemplificativo – le comunicazioni del vertice aziendale, i verbali di assemblea, le comunicazioni agli azionisti, 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, SASB), i questionari delle società di rating ESG, i Rapporti di Sostenibilità di altri Gruppi finanziari nazionali e internazionali;
- rassegna stampa e documenti programmatici di Istituzioni pubbliche nazionali e di Organizzazioni multilaterali.

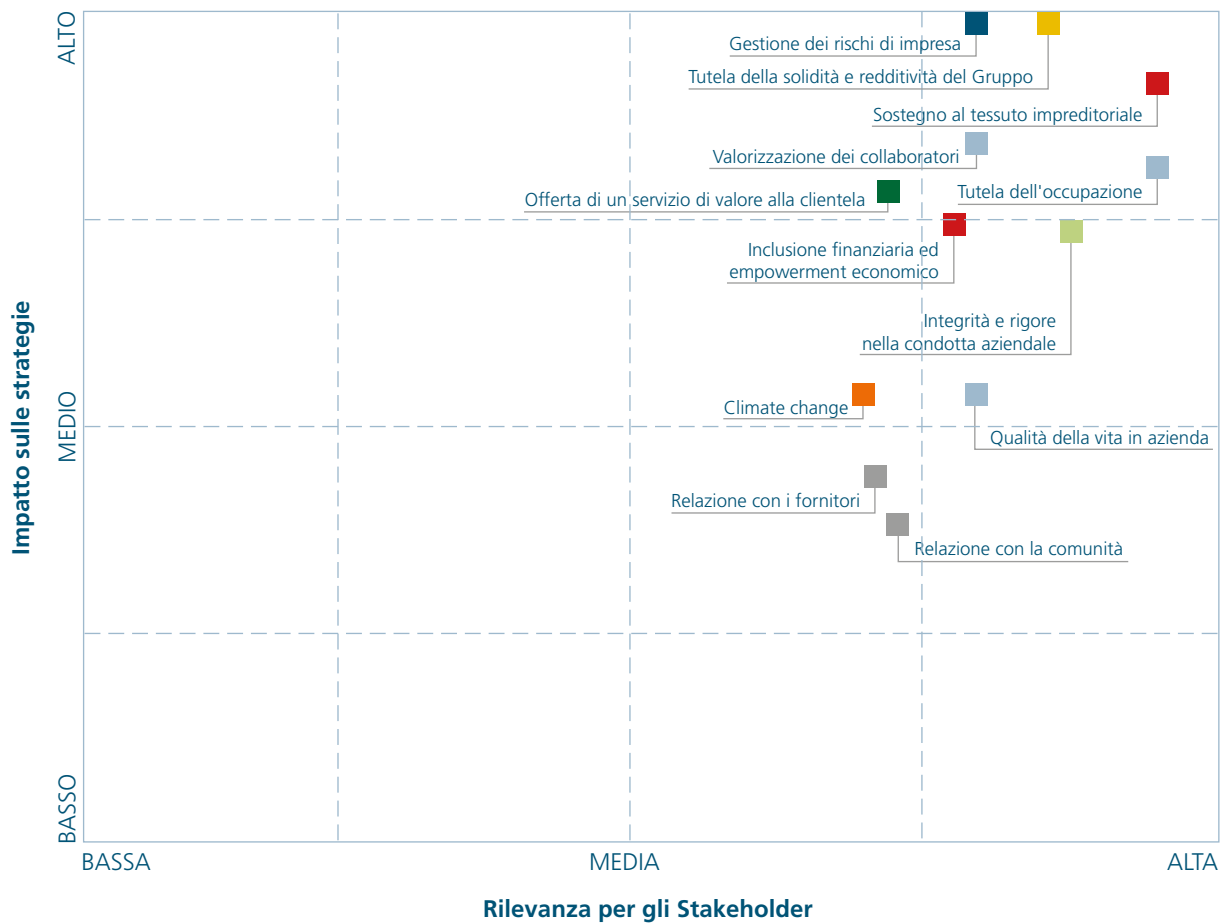
Le valutazioni di quanto emerso da queste fonti informative e dal percorso di stakeholder engagement (vedi pag. 81), hanno tenuto in considerazione i principi del GRI di inclusività degli stakeholder e del contesto di sostenibilità.

Le tematiche identificate sono state sistematizzate all'interno di un albero organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo: tali tematiche sono state oggetto delle attività di ascolto e dialogo con i nostri stakeholder chiave.

PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLA MATRICE DI MATERIALITÀ

Per dare priorità alle tematiche individuate, abbiamo valutato, per ciascun tema, da un lato la 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 (valutando quindi i principi di materialità e di inclusività degli stakeholder): questi due aspetti sono rappresentati dai due assi della matrice di materialità che viene presentata di seguito.

MATRICE DI MATERIALITÀ DEL 2014



Di tutti i temi individuati, quelli inclusi nel quadrante a rilevanza alta su entrambi gli assi, sono quelli rilevati come prioritari per il 2014 per i quali il Rapporto di Sostenibilità rendiconta argomenti correlati di dettaglio, modalità di gestione, indicatori significativi e relazione dei temi con i progressi del Piano d'Impresa. Tali argomenti sono inclusi nei seguenti sette macro-temi:

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

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 [\[i\]](#) e nei quaderni monotematici di approfondimento [\[i\]](#) [\[i\]](#). Nel Rapporto di Sostenibilità viene comunque fornita un'informativa di sintesi.

Le principali differenze rispetto alla matrice di materialità del 2013, riguardano quei temi che hanno avuto forte rilevanza nel Piano d'Impresa 2014 - 2017: il sostegno al tessuto imprenditoriale diventa ancor più fattore strategico di successo per la Banca e una fondamentale leva per la crescita del Paese. Le innovazioni sia dal punto di vista del Modello di Servizio che dei nuovi business su cui la Banca focalizzerà i propri sforzi hanno reso cruciale il tema dell'offerta di valore alla clientela.

VALIDAZIONE DELLA MATRICE

L'ultimo step suggerito dal GRI è quello della validazione: per definire il perimetro delle tematiche identificate, sono stati considerati tutti gli impatti, positivi e negativi, che il tema può avere sugli stakeholder o nel contesto di riferimento della propria catena del valore. In particolare, sono stati considerati i rischi e le opportunità derivanti dal tema e la potenzialità di influenzare la strategia del Gruppo nel lungo periodo in un'ottica di valutazione del più ampio contesto di sostenibilità.

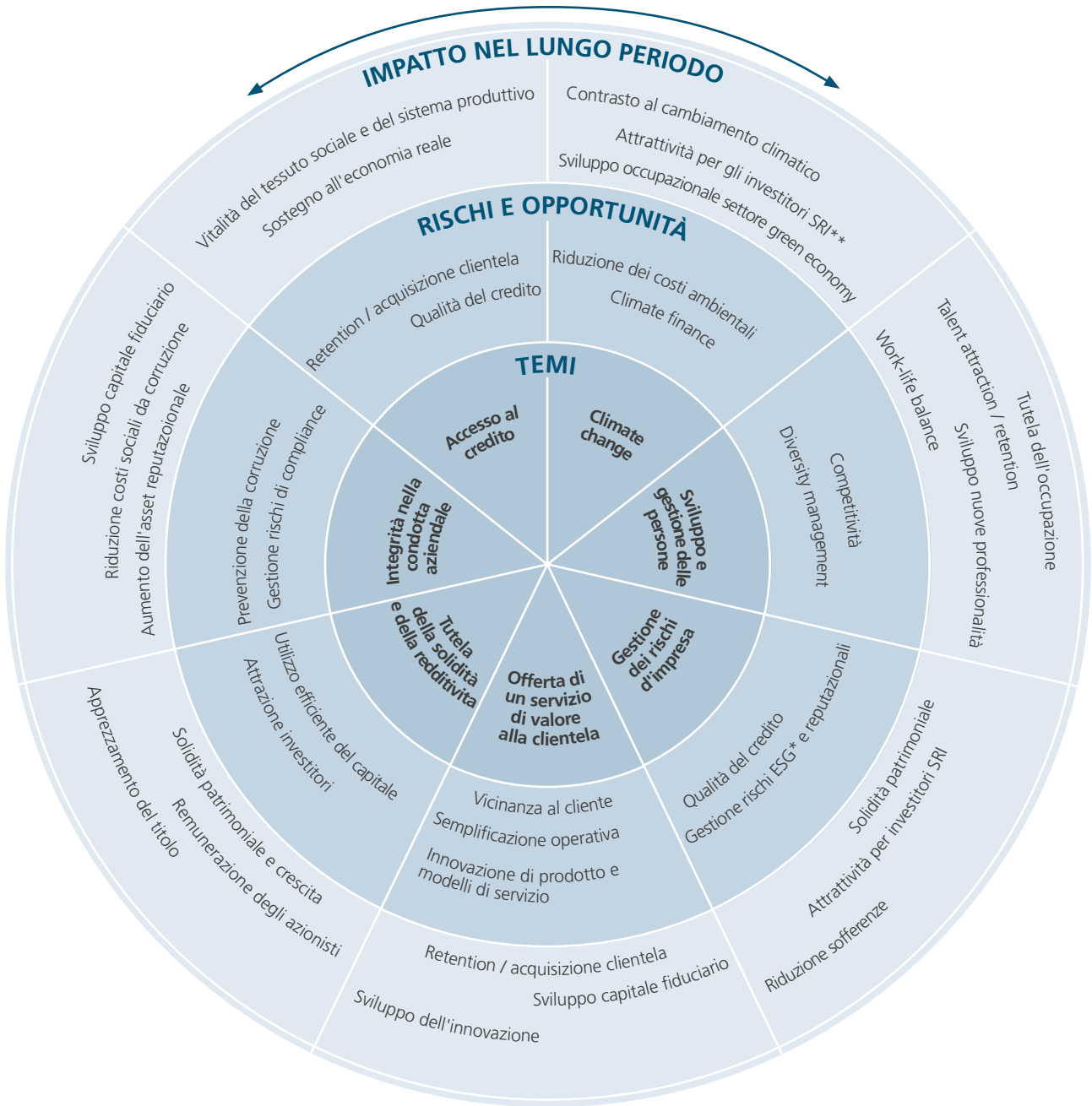
L'applicazione dei principi GRI di completezza e inclusività degli stakeholder, ci ha consentito di valutare per ciascun tema material i confini entro i quali si manifestano i relativi impatti (sia all'interno della Banca che nel contesto esterno), con l'obiettivo di offrire agli stakeholder una rappresentazione completa delle nostre performance (vedi GRI – Perimetri d'impatto a pag. 186).

Le valutazioni sono state condivise con i Referenti delle Strutture dell'area di Governo Chief Risk Officer, Chief Financial Officer e Chief Operating Officer identificando la struttura di reporting e le disclosure gestionali correlate a ciascun tema.

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

Questo Rapporto presenta la performance della Banca nel più ampio contesto della sostenibilità, ovvero Intesa Sanpaolo vuole rendere evidente nella presentazione dei contenuti 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.

Per chiarire questi concetti, presentiamo una figura concentrica che riporta i sette temi risultati più rilevanti (come da matrice di materialità), i rischi e le opportunità legate a ciascuno di questi temi e il valore condiviso nel lungo periodo inteso come outcome cioè come impatti positivi per la Banca, per l'ambiente e per la società in generale.



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

** Investitori SRI (Social Responsible Investments): si intendono gli investitori che valutano non solo la performance finanziaria delle imprese ma anche il loro impegno verso società e ambiente.

Tutela della solidità e redditività

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Obiettivo prioritario del Gruppo è quello di preservare il carattere di sostenibilità dei risultati in uno scenario macroeconomico ancora instabile per il protrarsi della crisi. 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 si mantiene su livelli contenuti. I risultati della verifica condotta nel 2014 dalla Banca Centrale Europea e dall’Autorità Bancaria Europea sulla qualità degli attivi e sulla simulazione d’impatto di uno scenario macroeconomico negativo sulla solidità patrimoniale, hanno superato largamente le soglie minime richieste dall’esercizio. Essere una banca solida, con una redditività in crescita, ci consente di contribuire favorevolmente agli interessi degli azionisti e di tutti gli stakeholder. Con il nuovo Piano d’Impresa 2014-2017, trimestre su trimestre, abbiamo cominciato a realizzare importanti risultati che dimostrano la nostra capacità di tenere fede agli impegni presi con i mercati. Nel 2014 i ricavi generati ci hanno consentito di deliberare dividendi per 1,2 miliardi, di mantenere l’impegno di tutela dell’occupazione nei confronti dei collaboratori e di essere a fianco dei nostri clienti, anche quelli in potenziale difficoltà, attivando processi e strutture interne per evitare il deterioramento dei fondamentali creditizi.

ARGOMENTI CORRELATI

Performance economico finanziaria	pag. 55
Gestione dei rischi d’impresa	pag. 57
Relazione con la comunità	pag. 102

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

I risultati consolidati a fine 2014 registrano un significativo aumento della redditività, superiore agli obiettivi del Piano d’Impresa 2014-2017, proposta di dividendi cash da destinare agli azionisti per 1,2 miliardi di euro, elevata patrimonializzazione, utile netto a 1.251 milioni di euro, con andamento positivo degli interessi netti e forte crescita delle commissioni, sostenuta dinamica del risparmio gestito, diminuzione degli accantonamenti che riflettono il miglioramento nel trend del credito.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il Consiglio di Sorveglianza è l'Organo cui spettano le funzioni di indirizzo, supervisione strategica e controllo della Banca e, tenendo conto anche delle proposte del Consiglio di Gestione, delibera in ordine agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del Gruppo, approva i piani industriali e/o finanziari e i budget della Società e del Gruppo e loro eventuali modifiche, autorizza le operazioni strategiche e approva gli orientamenti strategici e le politiche di gestione del rischio.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

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

Al Consiglio di Gestione della Capogruppo sono riservati, tra l'altro: la formulazione delle proposte sugli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del Gruppo, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza; la predisposizione dei piani industriali e/o finanziari nonché dei budget della Società e del Gruppo da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza; il monitoraggio periodico dell'attuazione dei piani strategici, industriali e/o finanziari della Società e del Gruppo; le proposte di definizione degli orientamenti e delle politiche di gestione dei rischi, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Sorveglianza.

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, in un vicendevole vantaggio di crescita nel lungo periodo.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento	Risultato atteso al 2017
Crescita dei Ricavi	+4% vs 2013	+4% (media 2013-2017)
Incidenza Commissioni nette/Tot. Ricavi	40% (+2 pp vs 2013)	43%
Cost/Income	50,6% (-50 bps vs 2013)	46,1%
Costo del credito	134 bps (-73 bps vs 2013)	80 bps
CET1 – Fully Loaded	13,3% (+1 pp vs 2013)	12,2%
LCR e NSFR	>100%	>100%
Financial Leverage*	circa 17	circa 17

* 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.

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 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 una 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, considerando sia lo scenario macroeconomico sia il profilo di rischio del Gruppo, stimolando la crescita della cultura del rischio e rafforzando una trasparente e accurata rappresentazione della rischiosità di tutte le attività del Gruppo. Tale presidio include anche la valutazione di variabili sociali e ambientali nelle attività di finanziamento, in particolar modo quando i progetti industriali dei nostri clienti vengono realizzati in paesi in via di sviluppo per i quali la normativa locale non offre adeguate clausole di salvaguardia e in settori "sensibili", ovvero quelli per i quali le esternalità generate hanno maggiore probabilità di impatto sociale e ambientale negativo sulla collettività.

ARGOMENTI CORRELATI

Gestione dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance	pag. 59
Valutazione e gestione dei rischi di reputazione	pag. 60
Valore del Brand	pag. 60
Gestione dei rischi sociali e ambientali nei finanziamenti	pag. 61
Gestione dei rischi per la salute e sicurezza	pag. 64
Climate Change: gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 121

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

Intesa Sanpaolo ha raggiunto un elevato livello di patrimonializzazione e si posiziona tra i migliori competitor europei.

Nell'ottica di un cambiamento dello scenario economico, la Banca ha lavorato per la realizzazione di modelli di rating di nuova generazione, dedicati alle imprese italiane, per valorizzare le variabili settoriali e competitive.

In particolare per cogliere da subito le opportunità derivanti dalle potenziali nuove prospettive economiche, è stato realizzato un modulo di analisi strategica, teso a valorizzare le performance economico reddituali dell'impresa e il suo posizionamento competitivo, utilizzato dalle Reti commerciali del Gruppo a supporto della valutazione di rating per l'erogazione del credito.

Nell'ambito del presidio del rischio ambientale e sociale nel finanziamento di progetti, con il 1° gennaio 2014 l'applicazione degli Equator Principles si è estesa oltre il perimetro delle attività di Project Finance, estendendosi anche ai finanziamenti corporate finalizzati a progetti. Nel corso dell'anno è stata quindi redatta la nuova Guida Operativa e pubblicata nella normativa aziendale. Per assicurarne il corretto utilizzo da parte di tutte le figure coinvolte nei processi di finanziamento, ha preso avvio un piano di formazione piuttosto articolato, sia in termini di modalità di erogazione sia nella scelta delle strutture partecipanti.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

La definizione del Risk Appetite Framework e i conseguenti limiti operativi sui principali rischi specifici, l'utilizzo di strumenti di misurazione del rischio nell'ambito dei processi gestionali del credito e di controllo dei rischi operativi, la valutazione dell'adeguatezza del capitale interno del Gruppo rappresentano i passaggi fondamentali della strategia di rischio, definita dal Consiglio di Sorveglianza e dal Consiglio di Gestione, per quanto di competenza, lungo tutta la catena decisionale del Gruppo, fino alla singola unità operativa e al singolo desk.

Il Consiglio di Sorveglianza svolge la propria attività anche attraverso specifici comitati costituiti al proprio interno, tra i quali il Comitato per il Controllo Interno e il Comitato Rischi. Il Consiglio di Gestione si avvale dell'azione di Comitati manageriali, tra i quali il Comitato Governo dei Rischi di Gruppo. Entrambi gli Organi Statutari beneficiano del supporto del Chief Risk Officer che è membro del Consiglio di Gestione ed è a diretto riporto del Chief Executive Officer.

La Struttura di Corporate Social Responsibility partecipa ai processi di valutazione dei rischi sociali e ambientali dei finanziamenti che rientrano nell'ambito di applicazione degli Equator Principles.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

Il Gruppo ha attivato processi e responsabilità specifiche atti a comprendere e gestire i rischi in modo da assicurare solidità e continuità aziendale nel lungo periodo, estendendo i benefici ai suoi collaboratori, ai clienti e agli investitori.

Il Gruppo articola tali principi generali in politiche, limiti e criteri applicati alle diverse categorie di rischio e aree d'affari con specifici sotto-livelli di tolleranza per il rischio, in un quadro strutturato di procedure di governo e di controllo.

Le principali strategie di assunzione dei rischi sono declinate nel Risk Appetite Framework (RAF) del Gruppo, proposto dal Consiglio di Gestione e approvato dal Consiglio di Sorveglianza. Il RAF, introdotto sin dal 2011 per garantire che le attività di assunzione del rischio rimangano in linea con le aspettative degli azionisti, viene stabilito tenendo conto della posizione di rischio in cui si trova il Gruppo Intesa Sanpaolo e della congiuntura economica.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento 2014
Definizione di un presidio sistematico per la gestione delle Operazioni di maggior rilievo (OMR) definite come transazioni che comportano una potenziale variazione significativa del profilo di rischio del Gruppo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costituita una struttura dedicata a fornire un parere preventivo sulla coerenza di ciascuna operazione proposta con il profilo di rischio desiderato, definito nel RAF ▪ Emanate Linee Guida per il governo di OMR di Gruppo
Declinazione dei limiti di RAF di Gruppo sulle controllate che presentano un'elevata contribuzione ai rischi e/o specificità locali	Definiti limiti di RAF dedicati per Banca IMI, Intesa Sanpaolo Vita e le controllate estere della Divisione Banche Estere
Valore complessivo dei finanziamenti accordati per progetti sottoposti a screening degli Equator Principles e percentuale sul totale dei finanziamenti in project finance	830 milioni di euro pari al 7,7%
Numero di progetti sottoposti a screening Equator Principles	19
Numero di specialisti formati sugli Equator Principles e ore di formazione erogate	30 specialisti 450 ore di formazione erogata
Definizione di un presidio sistematico per la gestione e mitigazione dei rischi di reputazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costituita una struttura dedicata ▪ Emanate le Linee Guida per il Governo del rischio reputazionale ▪ Definito un processo di Reputational Risk Management
Estensione del perimetro di applicazione degli Equator Principles ai finanziamenti corporate finalizzati a progetti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emanate le Linee Guida per l'implementazione degli Equator Principles secondo il nuovo perimetro

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. Siamo convinti che il rispetto delle regole favorisca la creazione e il mantenimento di un contesto economico sanamente 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 alle banche 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 e la tutela dei diritti in un contesto globale.

ARGOMENTI CORRELATI

Prevenzione della corruzione	pag. 84
Prevenzione del riciclaggio	pag. 84
Rispetto delle normative fiscali	pag. 85
Tutela della privacy	pag. 85
Tutela della libera concorrenza	pag. 85
Prevenzione delle frodi	pag. 86
Contenzioso	pag. 86

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

È stato rafforzato ulteriormente il presidio anti-corruzione, allineando la normativa aziendale ai principi di controllo e comportamento previsti dal Modello 231, resi ancor più stringenti a seguito di quanto previsto dalla legge nazionale (L.190/2012).

Sono stati introdotti nuovi presidi del rischio di riciclaggio e fiscale in fase di ingresso del Gruppo in nuovi mercati e sono state definite nuove regole di gestione e monitoraggio dei rischi fiscali connessi alle operazioni poste in essere dalla clientela con residenza fiscale estera.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Gli Organi Societari 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. I compiti attribuiti dai Regolatori alla Funzione di conformità sono ricondotti, in Intesa Sanpaolo, sotto la responsabilità della Direzione Centrale Compliance, Funzione permanente e indipendente, dotata di risorse e competenze adeguate, che riferisce direttamente agli Organi Societari. Per specifici ambiti normativi le attività di presidio del rischio sono affidate a Funzioni Specialistiche, tenute ad adottare le metodologie previste dalle Linee Guida di Compliance. Il Servizio Antitrust Affairs and Strategic Support, la funzione di Tutela Aziendale, il Servizio Antiriciclaggio, la Direzione Amministrazione Fiscale e la Direzione Politiche del Lavoro operano per garantire la corretta applicazione delle norme in materia di antitrust, privacy, sicurezza sul lavoro, antiriciclaggio, normativa fiscale e del lavoro. La Funzione di Internal Auditing per tutti gli ambiti effettua controlli sia sulla regolarità dell'operato sia sull'adeguatezza e l'efficacia dei presidi e propone le eventuali appropriate azioni correttive.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

Perseguiamo il rispetto delle regole attraverso l'operare sinergico di tutte le componenti aziendali; le funzioni operative e di business sono chiamate ad attenersi ai processi ed alle procedure aziendali, verificandone l'applicazione con adeguati controlli, in un'ottica di piena aderenza alle norme e agli standard di condotta applicabili. Promuoviamo una cultura aziendale improntata all'integrità (onestà, correttezza e responsabilità) e al rispetto sostanziale delle norme e diffondiamo una cultura gestionale consapevole dei rischi e delle responsabilità di ciascuno, anche attraverso molteplici iniziative di formazione rivolte al personale. Le Linee Guida di Compliance descrivono nel dettaglio i processi dedicati al presidio del rischio di non conformità. Regole per la prevenzione della corruzione sono integrate nelle fonti normative interne: Codice Etico, Codice Interno di Comportamento, Modello di Organizzazione e Controllo ai sensi del D.Lgs 231/01; i processi aziendali potenzialmente strumentali alla commissione di reati corruttivi sono identificati e specificamente regolati. Le funzioni di Compliance e di Audit verificano costantemente la coerenza fra i principi di controllo e di comportamento enunciati dal Modello 231, fra cui quelli in tema di corruzione, e la normativa interna tempo per tempo vigente, garantendone l'osservanza.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore

Formazione specialistica per prevenire la corruzione e il riciclaggio

Stato di avanzamento 2014

- N. collaboratori formati 53.504 (Italia 43.495; estero 10.009)
- % collaboratori formati 60,2 (Italia 67,2; estero 41,4)

Rischi associati

- i cambiamenti ai processi e alle procedure per adeguarsi ai requisiti normativi potrebbero causare discontinuità che possono avere impatti sul servizio ai clienti
- l'impatto dei cambiamenti normativi può fare salire i costi operativi
- in caso di non conformità e adeguamento si può incorrere in multe e sanzioni

Opportunità

- un'attenta attività di advocacy, attraverso l'interazione con autorità e regolatori, aiuta a identificare obiettivi comuni sia al Gruppo sia ai nostri stakeholder
- l'adeguamento a tutti i requisiti posti a tutela dei consumatori è una garanzia che i nostri processi sono disegnati per trattare onestamente e correttamente i nostri clienti, contribuendo alla nostra capacità di acquisirli e trattenerli

Sviluppo e gestione delle persone

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il nostro Piano di impresa ha individuato nella valorizzazione, nella motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza, 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, facilitante, fondato sulla fiducia e capace di ingaggiare le persone. Senza perdere di vista la valorizzazione delle diversità, anche una formazione accessibile a tutti, che privilegi l'ascolto e il confronto tra le persone, riveste un ruolo cruciale per accompagnare lo sviluppo, la riorganizzazione aziendale e il miglior servizio al cliente.

In un contesto di crisi economica ancora perdurante, il Gruppo Intesa Sanpaolo continua ad essere luogo di lavoro attrattivo per i talenti che offre occupazione permanente a più di 86.000 persone in Italia e all'estero – tra le quali più di 6.800 giovani. Rilevante, tra gli obiettivi del Piano d'Impresa, è la riconversione di 4.500 persone per il raggiungimento dei piani strategici, senza far ricorso a tagli occupazionali.

ARGOMENTI CORRELATI

Qualità della vita in azienda	pag. 94
Tutela dell'occupazione	pag. 106
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 106
Formazione	pag. 109

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

Nel 2014 Intesa Sanpaolo ha posto le basi e avviato la realizzazione di programmi di sviluppo e riorganizzazione per rafforzare la propria competitività sui mercati anche attraverso l'innovazione nei servizi e nei prodotti. Già nel corso del primo anno di piano, è stato riassorbito circa il 60% delle persone in eccesso attraverso iniziative prioritarie volte alla tutela dell'occupazione e ai nuovi obiettivi del Piano. Per valorizzare le persone è stato varato il nuovo sistema di incentivazione nella Banca dei Territori in coerenza con il nuovo modello di servizio lanciato a inizio 2015.

L'attività della Formazione ha affiancato all'aggiornamento delle conoscenze necessarie al consolidamento continuo delle professionalità aziendali, un supporto specifico al cambiamento con progetti in grado di accompagnare l'evoluzione del settore bancario e delle esigenze dei clienti senza disattendere le aspettative di tutti gli stakeholder.

Il welfare si conferma come altra dimensione prioritaria su cui si incentrano le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

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, nelle componenti "Pianificazione e Sviluppo" e "Politiche del Lavoro" che si avvalgono delle competenti strutture di Intesa Sanpaolo Group Services, fra cui quelle a presidio della Formazione. Alla Direzione Centrale Risorse Umane riportano funzionalmente le unità Personale delle Business Unit e delle Società del Gruppo non facenti parte delle Divisioni di business. Il Consiglio di Sorveglianza, supportato dal Comitato Remunerazioni, approva le politiche di remunerazione e incentivazione del Personale del Gruppo.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

Attraverso un sistema integrato di norme interne trasparenti, 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. Il dialogo continuo che caratterizza le Relazioni industriali, ha portato alla costituzione di organismi misti azienda-sindacato che hanno l'obiettivo di elaborare soluzioni congiunte: il Comitato welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile e il Comitato Inclusione e Pari Opportunità. I progetti e le iniziative che sono state sviluppate con la volontà di perseguire la creazione di valore nel segno della sostenibilità sociale e dell'equità, vengono costantemente monitorati con l'obiettivo di misurarne e comunicare i progressi compiuti.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento 2014	Obiettivi al 2017
Spese del personale	5,1 mld	Circa 21 mld
Persone riassorbite nel piano di riconversione professionale	2.600 di cui già coinvolte in attività formative 120	4.500
Formazione tecnica e manageriale per lo sviluppo delle professionalità	1.169.569 giornate di formazione	5 milioni di giorni di formazione
Partecipazione azionaria dei collaboratori che ha contribuito all'aumento del capitale sociale	n. collaboratori aderenti: 50.298 % aderenti: 79% Controvalore: 150.112.726	
Sviluppo: percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ On Air: N. assessment e piani di sviluppo attivati ▪ Feedback 180: N. persone coinvolte nel percorso 	OnAir: 2.466 assessment. Attivati successivamente 574 Piani individuali di Sviluppo su Piattaforma Consequence Management Direct Job Offering: 1760 contatti per 170 posizioni Master Class: coinvolti 40 colleghi area Risk Management Feedback 180: Coinvolti 37 manager	Valorizzazione del potenziale dei talenti e adozione di sistemi che premiano la professionalità e la leadership
Investimenti per il Sistema di Gestione della Sicurezza e numero infortuni	Infortunati 775 (812 nel 2013 in Italia) Investimenti in formazione su Salute e Sicurezza per € 689.000	

Offerta di un servizio di valore alla clientela

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Offrire un servizio eccellente e affidabile, garantendo un supporto differenziato alle diverse tipologie di clientela, ci consente di raggiungere il nostro massimo obiettivo: contribuire al benessere e al progresso delle comunità in cui operiamo. Valorizzare la relazione con i nostri clienti, attraverso un ascolto approfondito e sistematico, le indagini di customer satisfaction e l'efficace gestione dei reclami, è fondamentale per realizzare la nostra strategia complessiva di crescita e per rispondere alle necessità di fiducia e vicinanza espressa dalla nostra clientela.

I modelli di servizio adottati dalle Business Unit sono volti a garantire un elevato grado di tutela dei clienti ed eccellenza nella qualità dei prodotti e servizi offerti e ci permettono di essere vicini alla clientela dove e quando lo desidera. Il modello commerciale volto alla consulenza consente di focalizzare l'offerta sui bisogni dei clienti favorendo la consapevolezza d'acquisto. Particolare attenzione viene data alle persone con disabilità per favorire il pieno accesso ai servizi che proponiamo.

Operiamo in ottica multicanale per rendere i servizi bancari sempre più accessibili, in modo semplice, efficiente, flessibile e a costi più contenuti. Questo ci consente di garantire molteplici punti di contatto virtuali garantendo maggiore raggiungibilità dei servizi alla nostra clientela.

Promuoviamo l'innovazione, ricerchiamo e analizziamo le soluzioni innovative presenti sul mercato nazionale e internazionale per identificare opportunità di sviluppo per il Gruppo, anche attraverso la collaborazione con Università e Centri di ricerca.

ARGOMENTI CORRELATI

Modello commerciale	pag. 86
Vicinanza al cliente	pag. 87
Accessibilità	pag. 91
Attività di customer satisfaction e gestione dei reclami	pag. 91
Relazioni con le Associazioni dei consumatori	pag. 93
Evoluzione del modello di servizio	pag. 114
Banca multicanale	pag. 116
Innovazione per la crescita	pag. 118

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

Nel corso del 2014 abbiamo portato avanti progetti di vicinanza al cliente e abbiamo avviato nuove iniziative dedicate all'accoglienza e al miglioramento della relazione con la clientela che hanno interessato sia i comportamenti dei dipendenti sia gli spazi di offerta di prodotti e servizi. Assicurando rapporti corretti con la clientela, abbiamo contribuito a ridurre i rischi operativi, reputazionali e legali. Grande sviluppo ha avuto la multicanalità integrata ed è aumentato il numero dei clienti che utilizzano attivamente i servizi di Internet e di mobile banking. È cresciuta l'accessibilità fisica e per le persone con disabilità visive, anche attraverso accordi con enti specializzati. Abbiamo continuato a monitorare la soddisfazione della clientela in tutti i segmenti e nelle diverse Business Unit e i risultati delle indagini hanno favorito la revisione dei modelli di servizio e l'elaborazione di nuovi prodotti, anche in co-produzione con i clienti. I reclami in Italia sono aumentati, ma in modo contenuto, anche grazie a un'efficace gestione volta a individuare con tempestività le cause di disagio dei clienti per intraprendere le opportune azioni correttive; sono stati avviati progetti per ridurre i tempi di risposta.

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 loro competenza.

Il Comitato Risparmio è l'organo tecnico del Gruppo Intesa Sanpaolo con ruolo informativo e deliberativo, focalizzato sulle tematiche della gestione del risparmio della clientela privata.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

Attraverso regole interne e guide operative, che rispondono anche alla normativa vigente, processi dedicati e modelli di servizio presidiamo e gestiamo i temi della relazione con la clientela, della customer satisfaction, dei reclami e della multicanalità e ne monitoriamo i risultati nel tempo.

Il tema dell'innovazione è presidiato attraverso la strutturazione e il coordinamento del Portafoglio dell'Innovazione e viene sviluppato attraverso l'Osservatorio dell'innovazione, l'Experience Design Lab per la progettazione di prodotti in forma prototipale, un'offerta formativa dedicata ai dipendenti e un'offerta di prodotti e servizi a favore delle imprese.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento nel 2014	Obiettivi al 2017
Mantenimento dei tempi medi di risposta ai reclami e ricorsi della clientela (Capogruppo) rispetto alla normativa di riferimento	<p>45 giorni per reclami inerenti servizi e attività di investimento versus 90 giorni previsti dalla normativa di riferimento</p> <p>20 giorni per reclami ordinari (prodotti e servizi bancari e finanziari) versus 30 giorni previsti dalla normativa di riferimento</p> <p>22 giorni per ricorsi cliente versus 30 giorni previsti dalla normativa interna</p>	
Rilevazioni sistematiche di Customer Experience	<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 ▪ Indice netto di soddisfazione: 38 	
Semplificazione societaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raggiunto già dal 2014: 7 fabbriche prodotte integrate in 1, Mediocredito ▪ Da 17 a 14 banche: incorporazione di Banca di Credito Sardo e Cassa di Risparmio di Venezia; approvata l'incorporazione di Banca di Trento e Bolzano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 fabbrica prodotta ▪ 6 banche
Sviluppo multicanalità integrata	4,923 mln clienti multicanale (+ 500.000 circa)	7,879 mln clienti multicanale
Creazione dell'Area di Governo Chief Innovation Officer	È stata costituita con la funzione di identificare, analizzare e sviluppare le attività di innovazione in ambito nazionale e internazionale, garantendone il presidio, il coordinamento e la coerenza a livello di Gruppo.	

Accesso al credito e gestione dei risparmi

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

L'offerta di prodotti e servizi che possono favorire l'accesso al credito e l'inclusione finanziaria di persone, imprese, enti e amministrazioni pubbliche è una leva fondamentale per garantire alla nostra Banca un'attività di business redditizia e durevole nel tempo. La corretta allocazione delle risorse e la capacità di individuare attori sul territorio con i quali sviluppare accordi e sinergie che facilitano l'inclusione anche di soggetti vulnerabili, privilegiando le controparti che presentano requisiti soddisfacenti in termini di capacità di rimborso, garantisce il corretto flusso di risorse verso l'economia reale consentendo sviluppo e crescita della nostra Banca e della comunità con la quale ci relazioniamo.

Anche l'attività di gestione del risparmio prevede grande innovazione nello sviluppo del servizio al cliente sia in un'ottica 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 rendiamo disponibili fondi che applicano criteri di selezione SRI (Socially Responsible Investment) coerenti con i principi del nostro Codice Etico anche con l'obiettivo di attivare dinamiche di sostenibilità nelle aziende e nelle scelte dei nostri clienti.

ARGOMENTI CORRELATI

Inclusione finanziaria ed empowerment economico	pag. 66
Sostegno al tessuto imprenditoriale	pag. 74
Finanziamenti e servizi per la Green economy	pag. 122

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

Intesa Sanpaolo non ha mai smesso di credere nel Paese e sostenere chi vuole ripartire. Nel 2014 sono stati erogati 34 miliardi di euro a favore di famiglie e imprese. In un contesto economico ancora difficile sono proseguite le iniziative che confermano la vocazione tradizionale ad essere Banca dell'economia reale: risposte concrete alle famiglie per l'acquisto della casa, finanziamenti e accordi per sostenere fasce sociali vulnerabili e avvio di iniziative destinate a produrre finanziamenti agevolati al Terzo Settore, mondo al quale riconosciamo grande capacità di attivare dinamiche positive sul territorio nel quale operiamo. Per favorire il tessuto produttivo abbiamo sviluppato nuovi accordi per agevolare l'accesso al credito sostenendo l'occupazione giovanile, l'innovazione e la crescita delle imprese.

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Ruolo fondamentale nella gestione e controllo del rischio di credito è svolto dagli Organi societari che, ciascuno secondo le rispettive competenze, ne assicurano l'adeguato presidio individuando orientamenti strategici e politiche di gestione, verificandone nel continuo l'efficienza e l'efficacia e definendo compiti e responsabilità delle funzioni e strutture aziendali coinvolte nei processi.

Tale presidio e governo è riflesso nell'attuale assetto organizzativo che individua, oltre ai presidi di Business, importanti aree di responsabilità centrale che garantiscono, con l'adeguato livello di segregazione, lo svolgimento delle funzioni di gestione e l'attuazione delle attività di controllo del rischio.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

Intesa Sanpaolo, in qualità di Capogruppo, ha stabilito delle linee di comportamento in merito all'assunzione di rischio creditizio, al fine di evitare eccessive concentrazioni, di limitare le potenziali perdite e di garantire la qualità del credito, assicurando così il presidio dei rischi e un costante monitoraggio dell'andamento di tali variabili.

Nella fase di concessione del credito sono stati previsti meccanismi di coordinamento – dall'impianto delle Facoltà e delle Regole di Concessione e Gestione sino a Guide Operative di dettaglio – con i quali Intesa Sanpaolo esercita il ruolo di indirizzo, governo e supporto del Gruppo.

Per quanto riguarda la clientela del Terzo Settore è stata sviluppata una versione del modello di rating che meglio si adatta alle caratteristiche di questa tipologia di clientela.

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento al 2014	Obiettivi al 2017
Famiglie e imprese: Nuovo credito a medio lungo termine erogato all'economia reale	34 mld di euro erogati	Circa 170 mld di euro
Terzo settore: Nuovo credito a medio lungo termine a supporto di imprese sociali	0,20 mld. di euro erogati	Circa 1,2 mld di euro
Inclusione finanziaria: Credito erogato nel 2014 per fasce sociali vulnerabili	Più di 3,6 miliardi di euro: 12,9% sul totale dei finanziamenti erogati dal Gruppo Intesa Sanpaolo	

Climate Change

PERCHÉ IL TEMA È RILEVANTE

Il cambiamento climatico ha un impatto che va molto al di là del solo tema ambientale e coinvolge aspetti diversi, dall'economia alla tecnologia, dalla sicurezza al rispetto dei diritti umani, con potenziali ricadute significative sui clienti, sulla comunità e, di conseguenza, anche sulla nostra operatività.

Intesa Sanpaolo è consapevole dell'importanza di perseguire una strategia chiara ed efficace per contrastare il cambiamento climatico e di fissare precisi obiettivi qualitativi e quantitativi per prevenire e contenere in maniera concreta gli impatti che tale fenomeno può generare. Attraverso le attività di climate finance e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi aiutiamo i nostri clienti a ridurre l'impronta ambientale e a rispondere efficacemente alla pressione delle sfide ambientali. Attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti, trasformiamo le sfide del cambiamento climatico in opportunità per la generazione di profitti. Gli eventi ambientali catastrofici possono produrre danni agli immobili in cui operiamo, generare discontinuità nel business e di conseguenza aumentare i costi operativi. Un'attenta progettazione e una gestione più sostenibile di tali edifici ci consentono di ridurre i nostri rischi e contemporaneamente gli impatti sull'ambiente, ottenendo consistenti riduzioni dei consumi energetici e della carta e la riduzione delle emissioni di gas climalteranti.

ARGOMENTI CORRELATI

Gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 121
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 122
Riduzione delle emissioni atmosferiche	pag. 125
Consumi ed efficienza energetica	pag. 126
Carta, rifiuti e acqua	pag. 130

RISULTATI CONSEGUITI NEL CORSO DEL 2014

Nel corso del 2014 Intesa Sanpaolo ha proseguito le azioni per la riduzione della propria impronta ecologica e di quella dei propri clienti. Nel 2014, nonostante la riduzione degli incentivi, 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, per un totale di 643 milioni di euro. Le azioni di efficienza energetica e di ottimizzazione gestionale degli immobili strumentali del Gruppo in Italia hanno permesso un'ulteriore riduzione dei consumi elettrici (-6,8%) e delle relative emissioni (-10.000 t CO₂ circa).

STRUTTURE/FUNZIONI RESPONSABILI

Il responsabile per la strategia di contrasto al cambiamento climatico è il Chief Governance Officer che risponde al Chief Executive Officer di Intesa Sanpaolo, al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza. Il Chief Governance Officer è supportato in questa responsabilità dall'Unità Corporate Social Responsibility, che funge da centro di coordinamento a livello di Gruppo sul tema.

COME VIENE GESTITO IL TEMA

La tutela dell'ambiente e l'attenzione ai cambiamenti climatici sono dimensioni chiave del nostro impegno di responsabilità, come sancito nelle Regole in materia di politica ambientale ed energetica e nelle specifiche policy da essa derivate. Gli impegni dichiarati si riferiscono sia agli impatti diretti sia a quelli indiretti, con l'obiettivo di valutare i rischi e le opportunità legate alle tematiche ambientali, riducendo la nostra impronta ecologica e quella dei nostri clienti e fornitori. Attraverso i processi di monitoraggio e di gestione del Codice Etico e il Rapporto di Sostenibilità valutiamo i rischi legati al cambiamento climatico e individuiamo obiettivi e linee guida volte ad attuare piani d'azione specifici per la gestione e la mitigazione. I rischi e le opportunità legati ai cambiamenti climatici sono regolarmente monitorati anche attraverso specifiche attività di stakeholder engagement.

Siamo attivi nel promuovere l'innovazione di prodotti e servizi per favorire la riduzione delle emissioni dei nostri clienti privati e imprese anche attraverso gli incontri periodici di un tavolo di lavoro interfunzionale che affronta tematiche di attualità sul tema e offre uno spazio di condivisione sulle novità normative e best practice di settore. Valutiamo con la massima attenzione i finanziamenti in settori con notevoli impatti ambientali attraverso l'applicazione degli Equator Principles, a cui abbiamo aderito dal 2007.

Con l'obiettivo di gestire responsabilmente gli impatti ambientali ed energetici legati alla propria attività il Gruppo Intesa Sanpaolo si è dotato da tempo di un Energy Manager e di un Mobility Manager e ha avviato un processo di monitoraggio dei propri impatti ambientali ed energetici. Obiettivi specifici sono pubblicati nel SEAP (Piano d'Azione pluriennale per l'Energia Sostenibile).

INDICATORI DI PERFORMANCE E OBIETTIVI RAGGIUNTI

Indicatore	Stato di avanzamento al 2014	Obiettivi al 2016*
Riduzione dei consumi elettrici in Italia rispetto al 2012	Riduzione del 15% dei consumi elettrici	Riduzione del 17% dei consumi elettrici
Acquisto di carta in Italia	Carta ecologica o riciclata per il 93% degli acquisti	Acquisto di carta ecologica o riciclata per il 98%
Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate in Italia – Scope 2	Emissioni indirette potenzialmente generate (Scope 2) ridotte del 13%	Riduzione delle "emissioni indirette" potenzialmente generate (Scope 2) del 13% (allineato alla riduzione dei consumi elettrici)
Estensione della rendicontazione delle "altre emissioni indirette" (Scope 3)	La rendicontazione dello Scope 3 include, oltre alle emissioni indirette dovute all'acquisto carta, anche quelle relative ai rifiuti e alle macchine d'ufficio	Progressivo ampliamento del perimetro e miglioramento della rendicontazione
Certificazioni ambientali	UNI EN ISO 14001, UNI CEI EN ISO 50001 e UNI EN ISO 14064 su un campione significativo di siti già conseguite da diversi anni	Mantenere le certificazioni ambientali su un campione significativo di siti implementando tutti gli aggiornamenti normativi richiesti
Finanziamenti ambientali: credito erogato nel 2014 per finanziare il settore delle energie rinnovabili, agricoltura e tutela dell'ambiente	643 milioni di euro: oltre il 2,3% sul totale dei finanziamenti erogati dal Gruppo Intesa Sanpaolo	Continuare a sostenere il settore delle energie rinnovabili e l'efficienza energetica attraverso finanziamenti dedicati

* Il SEAP (Piano d'Azione pluriennale per l'Energia Sostenibile) è stato formulato per il periodo 2012-2016.

Adesione a standard internazionali



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.



Global Reporting Initiative [i]

Intesa Sanpaolo è accreditata come Organizational Stakeholder del GRI e supporta la sua missione nello sviluppo di linee guida di sostenibilità riconosciute a livello globale tramite un processo multi-stakeholder.



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 ci impegna a rendere pubbliche le emissioni di gas ad effetto serra e le strategie messe in atto nella gestione delle problematiche del cambiamento climatico.



London Benchmarking Group [i]

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

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. Assicurarci 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, EN16, 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, EN4, EN5, EN6, 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)

LA PROMOZIONE DEI DIRITTI UMANI

Intesa Sanpaolo supporta i Diritti Umani a livello locale e internazionale attraverso iniziative mirate in aree particolarmente bisognose e interventi a sostegno delle comunità delle aree in cui opera.

Nei paesi in cui il Gruppo è presente attraverso le proprie controllate estere, sono proseguiti e sono stati sviluppati numerosi interventi in collaborazione con fondazioni, organizzazioni non governative, agenzie delle Nazioni Unite, municipalità e cooperative, che in alcuni casi hanno visto il coinvolgimento diretto dei dipendenti del Gruppo come volontari.

In tema di **diritto alla sicurezza della persona**, in Croazia Privredna Banka Zagreb ha continuato a finanziare le attività di sminamento, nel 2014 concentrate nella regione di Sisak e della Moslavina.

Per quanto riguarda il **diritto a un tenore di vita sufficiente a garantire la salute e il benessere della persona**, in Egitto Alexbank ha supportato i progetti "Water For Life" in collaborazione con UNICEF, che ha fornito acqua potabile a numerose abitazioni del villaggio di Bani Korra nel Governatorato di Assuit, "Building a better future" attraverso il quale diverse famiglie povere di Minya, nell'Alto Egitto, hanno avuto accesso a un migliore sistema abitativo e "School Feeding Programme" in collaborazione con il World Food Programme, che ha coinvolto numerose scuole elementari dell'Alto Egitto nella lotta contro la fame, stimolando la partecipazione scolastica e incrementando le conoscenze degli insegnanti e dei bambini in materia di salute, igiene e nutrizione. Sempre in ambito alimentare, Intesa Sanpaolo Bank Albania ha contribuito alla distribuzione di pacchi alimentari a persone in stato di necessità durante la Giornata Mondiale della Fame. In Ungheria, CIB Bank ha supportato per il quarto anno consecutivo la colletta nazionale di cibo in favore di famiglie in difficoltà, partecipando attivamente con i propri dipendenti.

Il Gruppo ha contribuito alla realizzazione del **diritto al lavoro** attraverso il supporto continuativo garantito da

VÚB Banka a laboratori protetti in territorio slovacco che si occupano di inserimento lavorativo di persone con disabilità. La controllata ha effettuato ordini significativi di materiale promozionale, servizi grafici e catering da tali cooperative. Banca Intesa Beograd in Serbia ha operato in favore di gruppi sociali marginalizzati a cui ha messo a disposizione le sedi della banca per la vendita di giornali di strada, anche invitando i dipendenti a effettuarne l'acquisto.

In tema di **diritto alla sicurezza sociale**, la controllata albanese ha garantito il supporto a un centro per persone vulnerabili dove vengono forniti servizi socio-psicologici, fisioterapici e supporto nutrizionale. Intesa Sanpaolo Bank Romania ha sostenuto uno dei centri medici di eccellenza dell'Europa centro-orientale per la cura dei malati oncologici in stadio avanzato e dei bambini con malformazioni congenite. Alexbank in Egitto ha sostenuto diversi interventi in favore dei bambini di strada: la partecipazione della squadra egiziana al il Campionato del Mondo di Calcio per Bambini di Strada in Brasile che ha lo scopo di creare nuove possibilità per i minori abbandonati in un contesto di protezione e cura e l'organizzazione di un campo scuola focalizzato sullo sviluppo dei talenti e delle passioni personali.

Per quanto riguarda il **diritto all'istruzione**, la controllata serba ha supportato il percorso scolastico di bambini senza assistenza parentale e programmi di rafforzamento personale.

Particolare attenzione è stata posta al tema delle **disabilità** con interventi in favore di bambini autistici in Serbia (azioni di sensibilizzazione anche attraverso Internet e attività educative e ricreative dedicate ai minori) e Romania, bambini con handicap (terapia con gli animali) e gravemente malati (campi ricreativi in diversi periodi dell'anno in ambienti ristrutturati e ammodernati dai dipendenti della banca) in Ungheria, persone ipo o non vedenti in Albania (sviluppo di un software che favorisce la lettura assistita da PC) e in Bosnia (istruzione, cura e riabilitazione).

Riconoscimenti e inclusione negli indici

Il titolo Intesa Sanpaolo è presente in diversi indici di sostenibilità, per i quali la selezione dei componenti avviene, oltre che per la performance economica, anche per i comportamenti improntati alla responsabilità sociale e ambientale delle imprese. L'analisi condotta per l'ingresso in questi indici riguarda dunque temi relativi all'ambiente, al sociale, alla governance e all'etica del business (analisi ESG, Environment, Social, Governance).

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

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.



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.



"The A list: The CDP Climate Performance Leadership Index 2014" [i]

Comprende 187 società quotate selezionate per l'avanzato approccio alla mitigazione dei cambiamenti climatici.



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.



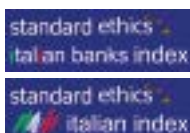
Ethibel Excellence Investment Register (Ethibel Excellence Index Global e Europe) [i]

La valutazione viene condotta dalla società 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 [i], che valuta esclusivamente la corporate governance. **Standard Ethics Italian [i]** sulla responsabilità sociale d'impresa e governo d'impresa.



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



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.

Nel 2014 numerosi sono stati i riconoscimenti attribuiti a Intesa Sanpaolo. Per le iniziative in campo ambientale, la banca è stata inserita tra le venti banche al mondo più "verdi" nella classifica di Bloomberg "World's Greenest Banks" e tra le prime cento società al mondo in quella di Newsweek "World's Greenest Companies 2014".

L'Osservatorio HR Innovation Practice l'ha premiata come migliore azienda per l'innovazione dei processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane per il progetto *Capusability* del Servizio Formazione, nato allo scopo di aumentare l'efficacia della formazione in azienda. Anche l'attenzione al tema dell'inclusione ha visto un importante riconoscimento nel "Diversity & Inclusion Award Diversitalavoro".

"INNOV@RETAIL", premio per l'innovazione dei servizi di gestione dei dati dei clienti promosso da Accenture e Il Sole 24 ore, è stato conferito al progetto ABC analytics, un nuovo sistema di indicatori messo a disposizione dei gestori per migliorare la loro attività nei confronti della clientela.

Il contesto operativo

Scenario economico e sociale

L'ECONOMIA E I MERCATI FINANZIARI E VALUTARI

Il 2014 ha visto una crescita moderata dell'economia e del commercio internazionale. Negli Stati Uniti, la ripresa si è rafforzata e il tasso di disoccupazione è diminuito. L'Eurozona è uscita dalla recessione del 2012-13, ma la ripresa si è indebolita fra il secondo e il terzo trimestre, anche a seguito della crisi russo-ucraina. La dinamica dell'inflazione è rallentata ovunque a causa della caduta delle quotazioni petrolifere; in tutta l'Eurozona, l'inflazione è risultata ampiamente al di sotto delle previsioni, avvicinandosi allo zero.

L'Italia è il paese europeo dove la ripresa stenta maggiormente ad affermarsi. La produzione industriale ha registrato un progressivo deterioramento. Da metà anno si sono spenti molti dei segnali di ripresa apparsi nei mesi precedenti: il clima di fiducia è peggiorato, l'export ha rallentato e la dinamica degli investimenti è stata negativa. Positivi i consumi, che hanno beneficiato di una crescita del reddito disponibile reale delle famiglie. In media annua il PIL si è ridotto dello 0,4%. Nonostante il quadro macroeconomico deludente, il deficit pubblico è stato mantenuto entro il 3%; tuttavia, si sono interrotti i progressi che avrebbero dovuto portare alla stabilizzazione del debito. Anche la realizzazione dell'ambizioso programma di riforme annunciato a inizio anno è stata complessa. L'andamento negativo dell'attività economica ha accentuato la debolezza del mercato del lavoro, che però negli ultimi mesi ha evidenziato segnali di miglioramento, tra i quali la stabilizzazione del numero di occupati. Il tasso di disoccupazione ha raggiunto il massimo storico nel 2014, superando il 13% nell'ultimo trimestre, anche per effetto dell'aumento della forza lavoro. La difficile situazione del mercato del lavoro è testimoniata dal dualismo generazionale, dall'elevata disoccupazione di lungo termine, dal sottoutilizzo della forza lavoro. La nuova occupazione è stata quasi interamente di carattere temporaneo.

Le politiche monetarie hanno iniziato a muoversi in direzioni divergenti. Negli Stati Uniti, la Federal Reserve ha completato la prevista riduzione degli acquisti di titoli e avviato la discussione interna sul percorso che porterà nel 2015 al rialzo dei tassi ufficiali. Muovendosi in direzione opposta, la Banca Centrale Europea ha tagliato i tassi ufficiali, portando il tasso sulle operazioni principali di rifinanziamento allo 0,05% e il tasso sui depositi al -0,20%. Inoltre, ha adottato nuovi strumenti non convenzionali, avviando il programma condizionato di rifinanziamento a lungo termine (TLTROs) e un nuovo programma di acquisti di covered bonds e cartolarizzazioni. La politica monetaria espansiva della BCE ha favorito il calo delle aspettative sui tassi su tutte le scadenze. La pressione al ribasso si è accentuata con i segnali dell'introduzione da parte della BCE di programmi di acquisti di titoli di stato, aspettativa concretizzata dopo la chiusura dell'esercizio. Il differenziale

decennale di rendimento fra Italia e Germania, che aveva iniziato l'anno a 214pb, ha toccato un minimo di 119pb a inizio dicembre, beneficiando delle aspettative di nuove misure straordinarie della BCE. Nel secondo semestre si è registrato un notevole apprezzamento del dollaro. Il cambio con l'euro, che a fine giugno era vicino a 1,37, a fine anno era sceso a 1,21.

IL MERCATO DEL CREDITO

Nel 2014, per il terzo anno consecutivo, i prestiti delle banche italiane al settore privato sono risultati in contrazione. Il calo si è attenuato in corso d'anno, con maggior evidenza nel secondo semestre. Il protrarsi della recessione ha avuto un impatto significativo sull'andamento dei prestiti alle imprese, soprattutto su quelli a medio-lungo termine, colpiti dalla caduta degli investimenti. D'altro canto, nella seconda parte dell'anno i prestiti a breve termine alle imprese hanno mostrato segni di miglioramento, con il tasso di variazione risalito lievemente sopra lo zero dai valori fortemente negativi registrati in precedenza. I prestiti alle famiglie si sono confermati più resilienti, segnando un calo molto contenuto e in attenuazione. Il 2014 ha visto segni di recupero delle erogazioni di mutui residenziali che tuttavia non si sono tradotti in un aumento degli stock.

L'andamento dei prestiti ha continuato a risentire della debolezza della domanda che, peraltro, ha confermato i segnali di miglioramento. In particolare, in corso d'anno la domanda da parte delle imprese ha visto dapprima un'attenuazione del calo e negli ultimi mesi è risultata invariata. Migliore è apparsa la domanda da parte delle famiglie, che lungo tutto il 2014 hanno espresso un aumento delle richieste di mutui per acquisto di abitazioni mentre sul finire dell'anno si è riaccesa anche la domanda di credito al consumo. La pressione concorrenziale ha cominciato a esercitare un moderato impulso all'allentamento dei criteri di concessione mentre risulta smorzato l'impatto restrittivo connesso al rischio percepito riguardo all'attività economica in generale e alle prospettive di particolari settori e imprese. La crescita delle sofferenze lorde è rallentata ulteriormente, confermando tuttavia un ritmo elevato, del 15% circa a fine anno. In rapporto al totale dei prestiti,

lo stock di sofferenze lorde è salito al 9,6% dall'8,1% di fine 2013. Pertanto, il mercato dei prestiti bancari è rimasto caratterizzato da un'intonazione prudente, pur registrando un miglioramento dei giudizi delle imprese sulle condizioni di accesso al credito.

Il calo dei tassi di mercato e di quelli di riferimento della politica monetaria si è gradualmente trasmesso ai tassi sui prestiti. Nel secondo semestre, il tasso medio sui nuovi prestiti alle società non finanziarie è sceso ai minimi da quattro anni. Considerevole è stato il calo del tasso sui nuovi prestiti di importo fino a 1 milione alle società non-finanziarie, indicativo dell'allentamento delle condizioni creditizie nei confronti delle imprese di minore dimensione. Il trend distensivo dei tassi italiani è significativo anche nel confronto europeo. Nel corso del 2014 si è registrata una riduzione dei differenziali tra i tassi italiani sui nuovi prestiti alle imprese e quelli medi dell'area euro. Nell'ultima parte dell'anno tali differenziali sono arrivati ai minimi da ottobre 2011 quando, a seguito della crisi del debito sovrano, l'aumento degli spread cominciò a riflettersi anche sui tassi bancari. È proseguito anche il calo del tasso medio sui nuovi mutui alle famiglie per acquisto di abitazioni, ampiamente sotto il 3%.

IL RISPARMIO E LA RACCOLTA BANCARIA

La propensione al risparmio delle famiglie italiane è aumentata nel 2014 grazie alla crescita del reddito disponibile reale. I flussi di risparmio, insieme al contributo positivo dei mercati finanziari, hanno quindi sostenuto un aumento delle attività finanziarie. In termini di attitudini di investimento, nel 2014 si sono accentuati i trend alla base di un processo di ricomposizione in atto nei portafogli dei risparmiatori. Gli investimenti delle famiglie si sono indirizzati verso le componenti a vista, in particolare i conti correnti bancari, e verso gli strumenti del risparmio gestito. All'opposto, anche per effetto delle minori esigenze di provvista da parte delle banche, è proseguito il crollo delle obbligazioni e, come da attese, i depositi con durata prestabilita hanno intrapreso una tendenza in calo che fa seguito al forte sviluppo registrato negli anni passati. Si sono ridotti anche gli investimenti in titoli di Stato, penalizzati dai bassi rendimenti. Il contesto è stato quindi favorevole alla vivace dinamica degli strumenti del risparmio gestito. In particolare, nel 2014 il mercato italiano dei fondi comuni aperti ha ottenuto una raccolta netta fortemente positiva, raggiungendo un nuovo record storico e anche le assicurazioni vita hanno registrato una notevole accelerazione della raccolta premi, confermando il trend positivo dell'anno precedente.

Posizionamento competitivo

Intesa Sanpaolo è leader in Italia di dimensione europea: la sua forza si fonda su una relazione di lungo periodo con la clientela.

Ranking in Italia

1°	Impieghi		15,0%
1°	Depositi ¹		15,2%
1°	Raccolta Premi Vita		21,5%
1°	Risparmio Gestito ²		21,5%
1°	Fondi Pensione		22,0%
1°	Factoring		30,1%

¹ Comprendono le obbligazioni.

² Fondi Comuni.

Dati al 31 dicembre 2014.

La performance

Capitale finanziario



Questo capitale include i fondi resi disponibili da depositi e investimenti, interessi attivi netti, commissioni percepite, risultati delle attività di negoziazione e profitti generati dalla nostra attività. Il capitale finanziario è utilizzato per realizzare la nostra attività al servizio dei nostri clienti.

VALORE CONDIVISO CREATO DA INTESA SANPAOLO

- Solidità patrimoniale e crescita
- Gestione dei rischi ESG¹ e reputazionali
- Apprezzamento del titolo
- Vitalità del tessuto sociale e del sistema produttivo
- Riduzione sofferenze

ARGOMENTI CORRELATI

Performance economico finanziaria	pag. 55
Gestione dei rischi d'impresa	pag. 57
Inclusione finanziaria ed empowerment economico	pag. 66
Sostegno al sistema imprenditoriale	pag. 74

1. ESG: Ambientali, Sociali e di Governance

PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIA¹

In un contesto economico ancora difficile, il Gruppo Intesa Sanpaolo nel 2014 ha conseguito risultati economici positivi. Il conto economico consolidato si è chiuso con un risultato netto di 1.251 milioni, a fronte della perdita di 4.550 milioni del 2013 determinata dalle ingenti rettifiche di valore degli avviamenti. In dettaglio, i proventi operativi sono risultati in crescita e qualitativamente migliori: è infatti aumentato il contributo di interessi e commissioni, cui si sono uniti i positivi apporti delle società consolidate in base al patrimonio netto e quello del comparto assicurativo. Tali positive dinamiche hanno interamente assorbito il minore apporto dell'operatività finanziaria, componente strutturalmente soggetta a volatilità. L'incremento dei costi del personale, da ascrivere interamente alla componente variabile, è stato poi in parte compensato dalle minori spese amministrative, per cui il risultato della gestione operativa è cresciuto del 5%. Il risultato corrente al lordo delle imposte ha beneficiato di un fabbisogno di rettifiche di valore su crediti decisamente più contenuto. La crescita dei proventi, associata al controllo dei costi e alle minori rettifiche di valore, ha consentito di realizzare un utile ante imposte in crescita del 37% circa rispetto al dato del 2013, che pure accoglieva il rilevante effetto positivo connesso alla rilevazione al fair value delle nuove quote partecipative nel capitale della Banca d'Italia.

La perdurante avversità del contesto macroeconomico e l'incerta dinamica dei mercati finanziari 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 2014 entrambi gli indicatori regolamentari previsti da Basilea 3 (LCR e NSFR), adottati a partire dal corrente anno anche quali metriche interne di misurazione del rischio liquidità, si collocano ben al di sopra dei valori limite previsti a regime. A fine 2014 l'importo delle riserve di liquidità stanziabili presso le diverse Banche Centrali ammonta a 97 miliardi. Nel corso del mese di settembre 2014 e, ancora, nel mese di dicembre si è fatto ricorso, rispettivamente per 4 miliardi e 8,5 miliardi circa, al programma condizionato di rifinanziamento a lungo termine (TLTRO) posto in essere dalla BCE. Quanto al funding, la rete capillare di filiali rimane una fonte stabile e affidabile di provvista: il 75% della raccolta diretta bancaria proviene infatti dall'attività retail. Inoltre, nel corso dell'esercizio sono stati collocati circa 20 miliardi di obbligazioni.

Il leverage del Gruppo continua a mantenersi ai livelli migliori nel settore e la patrimonializzazione si mantiene elevata: il Total capital ratio si colloca al 17,2%, il Tier 1 ratio si attesta al 14,2% e il Common Equity Tier 1 ratio risulta pari al 13,5%.

1. I dati e i commenti si riferiscono al conto economico consolidato riclassificato pubblicato nel Bilancio 2014 di Intesa Sanpaolo; le variazioni percentuali annue sono calcolate su dati 2013 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 2014 di Intesa Sanpaolo.

Quanto agli aggregati patrimoniali, gli impieghi con la clientela si attestano a 339 miliardi (-1,4% rispetto a fine 2013). Quanto alla provvista, la raccolta diretta bancaria ha evidenziato una leggera flessione a 360 miliardi (-3,3% rispetto a fine 2013), mentre la raccolta diretta assicurativa, che include anche le riserve tecniche, è in significativa crescita (+27% circa, a quasi 119 miliardi). La raccolta indiretta è di poco inferiore a 466 miliardi, con un aumento dell'8,2% rispetto alla chiusura del precedente esercizio, da ascrivere al risparmio gestito (+43 miliardi, pari al 16,7%), che ha beneficiato del flusso positivo di raccolta netta e della rivalutazione degli asset in gestione.

RENDIMENTO DEL TITOLO INTESA SANPAOLO

La quotazione dell'azione ordinaria Intesa Sanpaolo nel 2014 ha registrato una dinamica correlata a quella degli indici relativi al settore bancario, con una sostenuta tendenza al rialzo nel primo trimestre, un andamento fluttuante in aprile, un ribasso nella prima metà di maggio, una ripresa fino alla prima decade di giugno, quando è stato raggiunto il punto di massimo, e un successivo calo fino a metà agosto, cui ha fatto seguito un recupero fino al termine di settembre, un ribasso nella prima metà di ottobre e infine una ripresa, che – dopo essere stata interrotta da una flessione nella prima metà di novembre – ha portato il titolo a fine anno a registrare un aumento del 35% rispetto a fine 2013. La quotazione dell'azione di risparmio Intesa Sanpaolo a fine 2014 è risultata in crescita del 40,8% rispetto alla chiusura del 2013. Lo sconto rispetto all'azione ordinaria si è ridotto al 15% circa di fine 2014 dal 18% circa di fine 2013. La capitalizzazione di Intesa Sanpaolo è salita a 40,3 miliardi di euro a fine 2014 da 29,2 miliardi a fine 2013.

REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI

Il Consiglio di Gestione proporrà all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un importo unitario di 0,07 euro alle azioni ordinarie e 0,081 euro alle azioni di risparmio, per un totale di circa 1,2 miliardi di euro.

DETERMINAZIONE DEL VALORE ECONOMICO E SUA DISTRIBUZIONE

Il valore economico generato nel 2014 dal Gruppo Intesa Sanpaolo² è stato di 13,9 miliardi. Tale ammontare 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 del 42% circa del valore economico generato, per un totale di 5,8 miliardi. La voce comprende 105 milioni (al lordo dell'effetto fiscale) relativi all'esodo del personale, di cui 85 relativi all'uscita di dirigenti secondo

2. Il valore economico generato è stato 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.

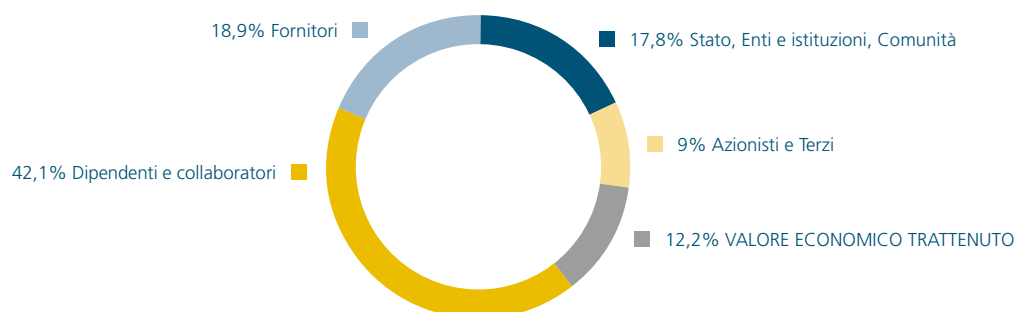
l'accordo sottoscritto con le organizzazioni sindacali. Nell'importo complessivo sono inclusi, oltre alle retribuzioni del personale dipendente, anche i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari;

- i fornitori hanno beneficiato del 19% 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 2,5 miliardi, pari al 18% circa del valore economico generato e riferibili per la parte preponderante alle imposte correnti sul reddito dell'esercizio. Oltre alla specifica assegnazione da parte della Capogruppo e di alcune società del Gruppo di utili ai Fondi di beneficenza e ad elargizioni ed erogazioni liberali (13 milioni complessivamente), numerose sono state 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 da parte della Capogruppo costituiti in esercizi precedenti;
- agli Azionisti e ai terzi è stato destinato il 9% circa del valore economico generato prevalentemente attribuibile al dividendo proposto, per un ammontare complessivo di 1,2 miliardi;
- il restante ammontare, circa 1,7 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	13.876	100
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	- 12.173	87,8
Dipendenti e collaboratori*	- 5.836	42,1
Fornitori	- 2.619	18,9
Stato, enti e istituzioni, Comunità	- 2.474	17,8
Azionisti e Terzi	- 1.244	9,0
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	1.703	12,2

*La voce include oneri di incentivazione all'esodo del personale per 105 milioni.

Valore economico generato nel 2014



GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA

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 in un contesto di rischio controllato. Questa è la mappa dei principali rischi presidiati.

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DEFINIZIONE	MODALITÀ DI PRESIDIO/ MONITORAGGIO
Rischio di credito	<p>Le strategie, le facoltà e le regole di concessione e gestione del credito sono indirizzate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ crescita delle attività creditizie, sostenibile e coerente con la propensione al rischio e la creazione di valore; ▪ diversificazione del portafoglio, limitando la concentrazione delle esposizioni su singole controparti/gruppi, su singoli settori di attività economica o aree geografiche; ▪ efficiente selezione dei gruppi economici e dei singoli affidati, attraverso un'accurata analisi del merito creditizio finalizzata a contenere il rischio di insolvenza; ▪ priorità, nell'attuale fase congiunturale, agli interventi creditizi volti a sostenere l'economia reale e il sistema produttivo; ▪ costante controllo delle relazioni, effettuato sia con procedure informatiche, sia con un'attività di sorveglianza sistematica delle posizioni allo scopo di cogliere tempestivamente eventuali sintomi di squilibrio e promuovere gli interventi correttivi volti a prevenire il possibile deterioramento del rapporto. Il costante monitoraggio della qualità del portafoglio crediti viene perseguito attraverso l'adozione di precise modalità operative in tutte le fasi gestionali della relazione di affidamento. 	<p>Un articolato insieme di strumenti è in grado di assicurare un controllo analitico della qualità del portafoglio impieghi a clientela e a istituzioni finanziarie, nonché delle esposizioni soggette a rischio paese. La misurazione del rischio fa ricorso a modelli di rating differenziati a seconda del segmento di operatività della controparte (Corporate, SME Retail, Mutui Retail, Other Retail, Stati Sovrani, Enti del Settore Pubblico e Istituzioni Finanziarie). Tali modelli consentono di sintetizzare la qualità creditizia della controparte in una misura, il rating.</p>
Rischio di mercato (trading book)	<p>La quantificazione dei rischi di trading si basa sull'analisi giornaliera e di periodo della vulnerabilità dei portafogli di negoziazione di Intesa Sanpaolo e Banca IMI (quota prevalente dei rischi di mercato del Gruppo) a movimenti avversi di mercato, relativamente ai seguenti fattori di rischio: tassi di interesse; titoli azionari e indici; fondi di investimento; tassi di cambio; volatilità implicite; spread dei credit default swap (CDS); spread delle emissioni obbligazionarie; strumenti di correlazione; dividend derivatives; asset backed securities (ABS); merci.</p>	<p>Per alcuni dei fattori di rischio indicati, l'Autorità di Vigilanza ha validato i modelli interni per la segnalazione degli assorbimenti patrimoniali sia di Intesa Sanpaolo che di Banca IMI.</p>
Rischio finanziario (banking book)	<p>Si riferisce in larga parte all'esposizione assunta dalla Capogruppo e dalle principali Società del Gruppo che svolgono attività creditizia (retail e corporate banking). Rientra nel portafoglio bancario anche l'esposizione ai rischi di mercato derivante dagli investimenti azionari in società quotate non consolidate integralmente, detenuti prevalentemente dalla Capogruppo e dalle società Equiter, IMI Investimenti e Private Equity International.</p>	<p>Per la misurazione dei rischi finanziari generati dal portafoglio bancario del Gruppo sono adottate le seguenti metodologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Value at Risk (VaR); ▪ Sensitivity Analysis.
Rischio operativo	<p>È definito come il rischio di subire perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Nel rischio operativo è compreso il rischio legale, ossia il rischio di perdite derivanti da violazioni di leggi o regolamenti, da responsabilità contrattuale o extra-contrattuale ovvero da altre controversie, il rischio ICT (Information and Communication Technology) e il rischio di modello; non sono invece inclusi i rischi strategici e di reputazione.</p>	<p>Da tempo è stato definito il quadro complessivo per il governo dei rischi operativi, stabilendo normativa e processi organizzativi per la misurazione, la gestione e il controllo degli stessi.</p>

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DEFINIZIONE	MODALITÀ DI PRESIDIO/ MONITORAGGIO
Rischio strategico	È il rischio legato a una potenziale flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo.	Viene fronteggiato innanzitutto da policy e procedure che prevedono che le decisioni più rilevanti siano riportate al Consiglio di Gestione e al Consiglio di Sorveglianza supportate dalla valutazione attuale e prospettica dei rischi e dell'adeguatezza patrimoniale.
Rischio di reputazione	Riconosciamo grande rilevanza al rischio di reputazione, ossia al rischio attuale e prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della Banca da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o Autorità di Vigilanza.	Perseguiamo la gestione attiva dell'immagine del Gruppo presso tutti gli stakeholder e miriamo a prevenire e contenere eventuali effetti negativi sulla stessa anche attraverso una crescita robusta e sostenibile, in grado di creare valore per tutti gli stakeholder, minimizzando i possibili eventi negativi con rigore e dettaglio di governo, controllo e indirizzo dell'attività prestata ai diversi livelli di servizio e di funzionalità.
Rischio sugli immobili di proprietà	Viene definito come il rischio legato alla possibilità di subire perdite economiche in base a una variazione sfavorevole del valore degli stessi.	Al fine di rappresentare la rischiosità del portafoglio immobiliare di proprietà, viene utilizzato un modello di tipo VaR.
Rischio assicurativo	I rischi tipici del portafoglio assicurativo Vita (gestito attraverso Intesa Sanpaolo Vita, Intesa Sanpaolo Life e Fideuram Vita) possono essere riassunti in tre categorie: rischi di tariffazione, rischi demografico-attuariali e rischi di riservazione.	Presidio dei rischi continuo.
Rischio di liquidità	È il rischio che la Banca non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento per l'incapacità sia di reperire fondi sul mercato (funding liquidity risk) sia di smobilizzare i propri attivi (market liquidity risk).	Un adeguato sistema di governo e gestione ha un ruolo fondamentale per la stabilità non solo della singola banca, ma anche del mercato, poiché gli squilibri di una singola istituzione finanziaria possono avere ripercussioni sistemiche. Le Linee Guida sul Governo del Rischio di Liquidità di Gruppo definiscono un adeguato sistema di gestione e monitoraggio definendo i compiti e le responsabilità aziendali, nonché i sistemi delle metriche e dei limiti operativi, in coerenza con il RAF e la regolamentazione di Vigilanza.

CONTROLLO DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI PROCESSI DI GOVERNANCE

Sull'attuazione del Codice Etico – riferimento regolamentare più ampio per l'integrazione di considerazioni sociali e ambientali nei processi, nelle prassi e nelle decisioni aziendali – vigila il Comitato per il Controllo Interno che ne riferisce al Consiglio di Sorveglianza. Il Comitato riceve una relazione periodica dall'Unità Corporate Social Responsibility (CSR) sull'esito delle azioni di controllo effettuate in linea con quanto previsto dalle Linee Guida di Compliance di Gruppo e con riferimento allo standard UNI ISO 26000. Il processo di controllo del Codice Etico – che si integra con i processi gestionali a fondamento del Rapporto di Sostenibilità (coinvolgimento e ascolto degli stakeholder, definizione di obiettivi di miglioramento, monitoraggio tramite KPI dello stato di attuazione e, infine, rendicontazione), prevede una fase di autovalutazione da parte dei responsabili delle strutture e una successiva valutazione di parte terza che, a valle di verifiche in campo effettuate a partire dagli esiti dell'autovalutazione, emette una **attestazione sul livello di governo della CSR** nel Gruppo Intesa Sanpaolo che espone trasparentemente la metodologia applicata e i risultati, valutando separatamente l'ambito che si riferisce al rispetto dei diritti umani. A seguito dei controlli CSR riferisce anche sulle azioni correttive poste in atto

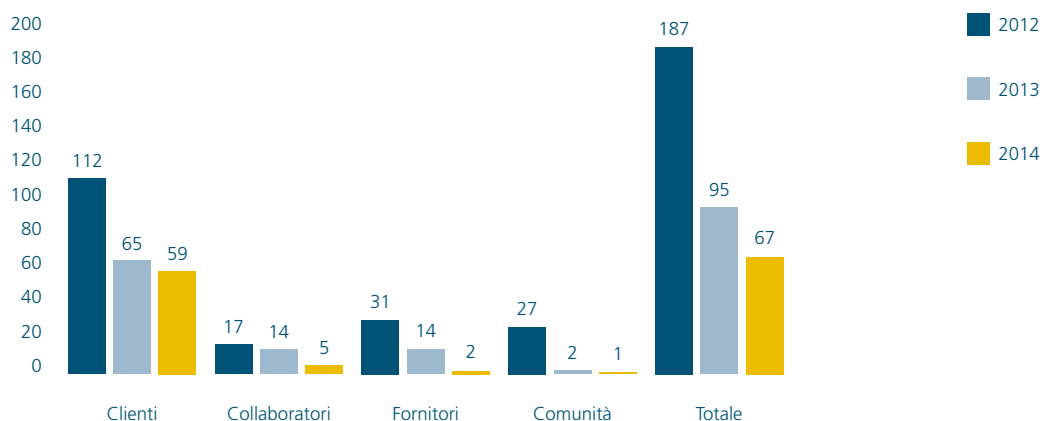
dalle strutture e sulle inosservanze e anomalie ritenute gravi raccordandosi, ove necessario, con le Direzioni Centrali Compliance e Internal Auditing.

Il processo di gestione delle inosservanze al Codice Etico è codificato nell'ambito della normativa aziendale, garantisce i segnalanti in buona fede da qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, assicurando la massima riservatezza, fatti salvi gli obblighi di legge. CSR riceve e tratta le segnalazioni che possono essere inviate da qualsiasi stakeholder e, dopo verifiche, risponde in collaborazione con le strutture interessate dalle segnalazioni stesse, sempre sotto la supervisione del Comitato per il Controllo Interno.

Anche il processo di controllo dell'applicazione del Dlg 231/2001 prevede che la segnalazione degli illeciti ai quali si applica – fra i quali corruzione, riciclaggio, reati con finalità di terrorismo – debba (dipendenti) o possa (collaboratori esterni: consulenti, fornitori, partner commerciali) essere indirizzata anche in forma anonima direttamente alla casella mail dell'Organismo di Vigilanza o per il tramite dell'Internal Auditing, entrambi organi di controllo indipendenti, configurando una procedura di whistleblowing complementare a quella sopra descritta per il Codice Etico.

Nel 2014 sono pervenute 67 segnalazioni di inosservanza al Codice Etico:

Segnalazioni di inosservanza del Codice Etico



60 riguardanti il perimetro Italia e 7 l'estero. Il numero assoluto è in calo rispetto all'anno precedente, confermando la tendenza che nel triennio ha visto diminuire questa categoria di evidenze. La maggioranza di queste comunicazioni (59) proviene dai clienti e le ricorrenze più frequenti riguardano temi legati all'accessibilità di filiali e servizi e dell'atteso comportamento responsabile nella concessione, gestione e recupero del credito, in presenza di situazioni soggettive di particolare fragilità. Ogni segnalazione è stata valutata in collaborazione con le funzioni competenti per verificarne la fondatezza e a ciascuna è stata fornita risposta. Tutti i reclami formali provenienti da collaboratori sono stati ricevuti e gestiti nel corso del 2014. In generale, i temi legati alla non discriminazione sono costantemente e attentamente monitorati: nel corso del 2014 alla casella del Codice sono pervenute 2 segnalazioni riguardanti lamentate discriminazioni, come tali riconducibili all'area dei diritti umani, uno relativo a lamentata discriminazione nell'accesso al credito a causa della nazionalità, il secondo concernente una percepita discriminazione sul lavoro. In entrambi i casi sono state condotti approfondimenti che hanno escluso gli intenti discriminatori, giungendo in entrambe le situazioni a una composizione degli interessi soddisfacente per gli interessati. Un ambito

di potenziale discriminazione, manifestatosi in relazione al mancato riconoscimento di congedo retribuito anche nel caso di unioni fra persone dello stesso genere, è stato prevenuto mediante l'emanazione di regole mirate a un approccio inclusivo. Attraverso un messaggio inoltrato alla casella del Codice è giunta la richiesta di adottare un atteggiamento responsabile nel valutare il finanziamento di aziende che adottano piani industriali con pesanti ricadute sociali sui lavoratori e sul territorio. In relazione ai temi ambientali non sono state ricevute segnalazioni formali alla casella del Codice Etico.

VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI DI REPUTAZIONE

Intesa Sanpaolo ritiene che il rapporto fiduciario con la clientela e con i mercati sia un bene primario per la sostenibilità delle proprie attività d'impresa. In un contesto di acuita sensibilità al tema dell'etica degli affari e di interesse crescente da parte degli investitori della valutazione di asset intangibili, il Gruppo ha sviluppato un modello di gestione attiva della propria reputazione presso tutti gli stakeholder con l'obiettivo di prevenire e minimizzare i possibili eventi negativi. In tale contesto i valori aziendali e i principi di comportamento nei confronti degli stakeholder, espressi dal Codice Etico del Gruppo, sono un importante punto di riferimento per tutto il personale.

Gli organi societari e le funzioni di Intesa Sanpaolo direttamente coinvolti, con responsabilità e ruoli differenziati, nel processo di gestione dei rischi reputazionali svolgono una funzione di supervisione strategica e di controllo.

Il modello di governo dei rischi reputazionali di Intesa Sanpaolo prevede che la gestione e mitigazione dei rischi reputazionali sia perseguita tramite un presidio sistematico e autonomo da parte di strutture aziendali con compiti specifici di difesa della reputazione e tramite un presidio trasversale alle varie funzioni mediante un processo di Reputational Risk Management.

Con riferimento al presidio trasversale attuato dal processo di Reputational Risk management, le principali evidenze fornite dalle diverse funzioni aziendali coinvolte nel processo di salvaguardia dell'immagine aziendale, consentono alla Direzione Centrale Risk Management – di concerto con la Direzione Centrale Compliance, per quanto attiene ai rischi di non conformità – di individuare e definire i principali scenari di rischio cui il Gruppo è esposto e sottoporli alla valutazione del management aziendale al fine di identificare, ove necessario, adeguate strategie di comunicazione e specifiche azioni di mitigazione.

La fase di identificazione delle principali aree critiche si avvale degli esiti dei processi aziendali che valutano la componente reputazionale delle attività di gestione del

rischio di compliance, le attività di comunicazione interna ed esterna, il presidio della normativa antitrust, la comunicazione con investitori e agenzie di rating e la funzione di Corporate Social Responsibility.

In particolare l'Unità CSR rende disponibili gli esiti di due processi che sostanziano le attività di gestione del Rapporto di Sostenibilità con le attività di stakeholder engagement e di analisi di materialità e quelle di monitoraggio dell'applicazione del Codice Etico (vedi capitoli: "La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto" e "Controllo dei rischi sociali e ambientali nei processi di governance"). Le attività di mitigazione e gestione dei rischi reputazionali sono volte a garantire la coerenza fra la propensione al rischio e l'evoluzione del business del Gruppo e l'individuazione di un ordine di priorità di intervento fra le diverse criticità e relative proposte di intervento.

VALORE DEL BRAND

Intesa Sanpaolo, consapevole del fatto che il brand è un importante asset strategico, capace di creare valore per gli stakeholder, è da sempre attenta alla misurazione, valorizzazione e tutela dell'immagine e della reputazione del proprio brand.

Il brand è un patrimonio aziendale quantificabile economicamente e ogni anno organi interni all'azienda ne verificano il valore, utilizzando 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.

Nel settore bancario, dove prodotti e servizi sono immateriali, l'immagine e la reputazione acquisiscono un peso e un'importanza ancora maggiore nel condizionare le scelte e le percezioni del consumatore. Per questo da tempo in Intesa Sanpaolo è attivo un osservatorio sull'immagine dei brand del Gruppo per valutarne l'evoluzione nel tempo presso tutti i target (popolazione, small business, PMI, corporate e opinion leader), alla luce anche dello scenario socio-politico-economico e del settore di riferimento.

VALORE DEL BRAND INTESA SANPAOLO

Tenendo conto delle valutazioni di Brand Finance e applicando altri modelli interni basati sul Metodo Hirose e quello delle Royalty Relief, si ottengono valori attribuibili al brand del Gruppo Intesa Sanpaolo compresi tra i 4.0 e i 4.4 miliardi di euro. Si ritiene che tali valori, alla luce delle ipotesi assunte e della correlazione con i prezzi di borsa del titolo osservabili, siano da considerarsi comunque indicativi e rappresentino una misura prudentiale dell'intangible asset in esame.

Nel corso del 2014 si è registrato un forte miglioramento dell'immagine, sia nei confronti dei clienti sia dei non clienti, superiore alla crescita registrata dall'intero sistema bancario. L'incremento nei valori di immagine di Intesa Sanpaolo è riconducibile prevalentemente a fattori come il prestigio, la solidità della banca, il sostegno ai progetti di famiglie e imprese e al buon livello di servizio offerto, anche attraverso i canali online.

Il miglioramento dell'immagine trova eco anche nel miglioramento della reputazione, che viene monitorata su base annua attraverso analisi multiclient nel contesto competitivo di riferimento.

La reputazione di Intesa Sanpaolo supera la media del sistema bancario nel segmento retail e, in misura ancora più vistosa, presso gli opinion maker e i non clienti. Il notevole distacco dell'indice di reputazione di Intesa Sanpaolo rispetto alla media di sistema sul segmento dei non clienti – non avendo loro per definizione esperienza diretta della Banca – è riconducibile principalmente alle ricadute positive delle attività di comunicazione poste in essere da Intesa Sanpaolo nel corso degli ultimi anni.

Anche l'attività di comunicazione della Banca viene costantemente misurata con ricerche ad hoc volte a monitorare il ricordo, la corretta associazione al brand, le ricadute sull'immagine e la call-to-action.

Particolare attenzione viene posta dalla Banca al monitoraggio dell'immagine e della reputazione anche nell'universo Web. Piattaforme di ascolto della rete permettono di rilevare i volumi delle discussioni online, le fonti prevalenti di discussione, lo share of buzz nel settore, nonché le tematiche e il mood di tali conversazioni. A queste rilevazioni mensili si affiancano analisi di tipo qualitativo per una valutazione accurata e non automatica del reale sentiment della rete sulla Banca, sul management, nonché su prodotti e servizi. Unità specifiche della banca sono preposte alla gestione delle conversazioni online generate all'interno delle piattaforme social proprietarie, destinate prevalentemente all'assistenza alla clientela. L'elevato tasso di risposta e il ridotto tempo medio di risposta sulle nostre pagine social ci portano ai vertici delle classifiche nel social caring.

Ogni occasione di contatto con il brand contribuisce a formare l'immagine di un'azienda, sia nei confronti dei clienti sia per i non clienti e per tale ragione Intesa Sanpaolo monitora anche gli effetti delle sponsorizzazioni e delle attività culturali sulla propria immagine e

reputazione. In particolare nel 2014 è stato impostato un monitoraggio su Expo Milano 2015, un evento importante di rilancio della città e dell'intero paese, nel quale Intesa Sanpaolo sarà presente in qualità di Official Global Banking Partner. Nel corso dell'anno verranno valutate le ricadute reputazionali e di immagine, sia sui clienti sia sui non clienti, di tale partnership.

GESTIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI FINANZIAMENTI: GLI EQUATOR PRINCIPLES

Proteggere il capitale finanziario significa adottare un approccio orientato anche alla gestione dei rischi sociali e ambientali derivanti dai finanziamenti dedicati a progetti industriali e infrastrutturali.

È in questo ambito infatti che la Banca si trova a operare anche in Paesi dove spesso i diritti delle persone non sono garantiti o le comunità locali non possiedono gli strumenti adeguati per tutelare i propri diritti; dove l'utilizzo e il consumo delle risorse naturali richiedono una valutazione attenta e lungimirante.

Presidiare questo rischio significa anche garantire che l'operatività della Banca e la sua reputazione siano tutelate.

In Intesa Sanpaolo questo presidio si concretizza attraverso l'implementazione degli Equator Principles (EP o Principi), un insieme di linee guida internazionali volontarie che supportano le istituzioni finanziarie che li adottano nella gestione del rischio sociale e ambientale derivante da alcune tipologie di finanziamento. Applicarli in maniera strutturata e integrata nell'operatività di una banca consente inoltre di gestire i rischi emergenti in paesi vulnerabili dal punto di vista sociale e ambientale e in settori sensibili; essere preparati ad affrontarli comporta indubbiamente un vantaggio competitivo, anche nel lungo periodo.

I Principi, basati sui criteri dell'International Finance Corporation della Banca Mondiale, i Performance Standard, riguardano la tutela delle risorse naturali, della salute e dei diritti umani e del lavoro, del patrimonio culturale e della biodiversità, la lotta al cambiamento climatico e fanno specifico riferimento anche al rispetto delle comunità locali e delle popolazioni indigene. Essi prevedono l'assegnazione di una categoria di rischio (A, B o C, dove C indica un basso livello di rischio) ai progetti da finanziare, che si basa su variabili quali le caratteristiche socio-ambientali del Paese, il settore industriale di appartenenza e le caratteristiche proprie del progetto in esame.

I PROGETTI DA SOTTOPORRE ALLO SCREENING

A giugno 2013 è stata lanciata ufficialmente la terza versione dei Principi, o EPIII, che Intesa Sanpaolo applica da gennaio 2014. I cambiamenti introdotti riguardano principalmente il campo di applicazione, che è stato ampliato. I Principi infatti oggi si applicano, in tutti i Paesi e per tutti i settori industriali, a tutte le nuove operazioni in Project Finance quando il totale dei costi del progetto è pari o superiore a 10 milioni di dollari USA; a finanziamenti corporate e a prestiti ponte finalizzati allo sviluppo di progetti se il totale aggregato del prestito è di almeno 100 milioni di dollari USA, se l'impegno individuale della Banca è di almeno 50 milioni di dollari USA e se la durata del finanziamento è di almeno 2 anni. Gli EP si applicano anche a tutti i servizi di consulenza (Advisory Services) su operazioni di Finanza di Progetto.

LE ALTRE NOVITÀ DEGLI EQUATOR PRINCIPLES III

Gli aggiornamenti introdotti dai nuovi Principi riguardano anche altri ambiti che riscuotono un'attenzione sempre maggiore da parte della società civile. Innanzitutto introducono richieste aggiuntive rispetto alle versioni passate, sia alle istituzioni finanziarie sia ai clienti, nel campo della lotta al cambiamento climatico; richiedono poi un'attenzione maggiore verso la valutazione dell'impatto sui diritti umani e infine spingono i membri aderenti e gli sponsor dei progetti ad accrescere il livello di trasparenza nelle varie forme di comunicazione.

In vista del lancio dei nuovi EPIII, e nell'ottica di adeguare la normativa interna anche per migliorarne allo stesso tempo l'efficacia, nel 2013 la Corporate Social Responsibility aveva dato vita a un gruppo di lavoro che, partendo dalle regole interne già esistenti, ha realizzato una nuova Guida Operativa che è stata pubblicata nella normativa aziendale nel 2014. Il gruppo di lavoro era composto da rappresentanti di tutte le strutture che a vario titolo sono o saranno potenzialmente coinvolte nell'applicazione dei Principi.

La Guida si integra maggiormente, rispetto alla precedente, nelle politiche di credito del Gruppo; infatti, in virtù dell'ampliamento del campo di applicazione dei Principi, un richiamo alla nuova Guida è ora presente in tutte le altre procedure di concessione crediti al fine di intercettare, fin dall'insorgere della richiesta, tutti i finanziamenti che rientrano nel campo di applicazione degli Equator Principles.

Tale integrazione fa sì che il processo di valutazione adottato dalla funzione creditizia deliberi il finanziamento, oltre che sulla base di considerazioni finanziarie, anche su quelle sociali e ambientali. Inoltre nel 2014 è stato istituito un organismo collegiale di business – Engagement Committee – che valuta la coerenza tra alcune operazioni, dette "Rilevanti", e la strategia di business definita per la clientela della Divisione Corporate e Investment Banking. Il comitato, che non sostituisce il normale processo creditizio, si assicura in maniera preliminare che, oltre agli aspetti legali, di compliance e di risk management, per l'operazione in esame siano coperti anche quelli relativi alla valutazione del rischio reputazionale e degli Equator Principles (vedi anche "Gestione dei rischi d'impresa" nel capitolo "Analisi di materialità" - pag. 32).

La Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles

La Guida Operativa per l'implementazione degli Equator Principles è uno strumento che, attraverso un processo che riflette le attività indicate dagli Equator Principles, supporta la Banca nell'identificazione dei rischi ambientali e sociali associati alla capacità del cliente di gestirli e al settore di appartenenza del progetto, oltre alle caratteristiche del progetto stesso.

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 e le misure di mitigazione adeguate. Gli esiti di questa valutazione indipendente (due diligence) forniscono suggerimenti e raccomandazioni in caso debba essere necessario integrare il lavoro svolto con studi approfonditi o azioni di mitigazione, affinché il progetto risponda ai requisiti degli standard internazionali. Le evidenze emerse dalla due diligence 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 che possono essere verificate 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 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 strutturati e culturalmente adeguati.

Nel 2014 l'importo accordato per i progetti che hanno seguito il processo di valutazione degli Equator Principles, delineato dalla Guida Operativa, rappresenta circa il 7,7% dell'importo accordato totale dei finanziamenti del perimetro di riferimento.

Al fine di garantire a tutte le strutture della Banca, in Italia e all'estero, l'accessibilità alla Guida e a tutta la documentazione di supporto, sono disponibili versioni in italiano e in inglese di tutti i documenti.

Il consolidamento della normativa interna della Capogruppo è un presupposto fondamentale per proseguire sul fronte del coinvolgimento delle Banche Estere. Nel 2014 si sono poste le basi per le nuove Regole che dovranno basarsi sulla Guida Operativa di Intesa Sanpaolo e adattarsi alle singole realtà locali. Ciò permetterà a quelle Banche che in ragione della loro operatività devono applicare i nuovi Equator Principles, di implementarli con efficacia e in coerenza con la Capogruppo, anche grazie a un programma formativo specifico e personalizzato.

Il percorso di formazione

Il lancio della terza versione degli Equator Principles (EP3) e l'entrata in vigore dei nuovi adempimenti a partire da gennaio 2014 hanno reso necessaria la riprogrammazione di un nuovo piano di formazione, questa volta molto più esteso e strutturato rispetto a quello che si era concluso nel 2012. Infatti, il nuovo e più ampio ambito di applicazione degli Equator Principles ci ha spinto ad annoverare, tra i destinatari dei corsi, altre figure e strutture della Banca oltre agli specialisti di project finance.

L'idea di formare sessioni il più possibile eterogenee quanto a provenienza, sia di attività sia geografica, è stata vincente in quanto il confronto alimentato dai temi trattati ha aggiunto valore accrescendo la consapevolezza sulla gestione dei

rischi in senso più ampio. Inoltre è importante che tutte le strutture e le figure della Banca coinvolte nel processo di implementazione degli Equator Principles adottino un approccio uniforme: per questo è stata fondamentale la presenza in aula anche delle funzioni creditizie e di gestione dei rischi.

Quanto ai contenuti trattati le sessioni formative sono state impostate sull'applicazione della nuova Guida Operativa a casi concreti, facendo largo utilizzo dei documenti prodotti dall'Associazione Equator Principles e messi a disposizione dei suoi membri. Nel 2014 sono state erogate le prime due giornate di un pacchetto formativo strutturato in cinque sessioni.

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 2014 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 2014

Dal 2007 sono 282 le richieste di finanziamento che sono state sottoposte anche allo screening degli Equator Principles. 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 due Banche Estere: VÚB Banka e Alexbank.

La tabella mostra il numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2014 suddivisi per categoria:

	Totale	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Finanza di progetto	18	4	8	6
Prestiti alle imprese destinati a progetti	1	1		
Servizi di consulenza per la finanza di progetto	1			

GESTIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI NEI FINANZIAMENTI: REATI AMBIENTALI

La valutazione del rischio ambientale nell'erogazione del credito non riguarda solo i grandi progetti ma si estende ai finanziamenti erogati a tutte le tipologie di clienti della banca. Un'attenta valutazione di questi rischi potenziali consente anche di mitigare il rischio di essere coinvolti in reati ambientali. Il Modello 231/2001 di Intesa Sanpaolo ha da tempo integrato i reati ambientali come area sensibile, riconoscendo che dagli illeciti previsti dalla tutela penale dell'ambiente discende una responsabilità amministrativa degli enti e di conseguenza una responsabilità indiretta della Banca verso l'operato dei propri clienti.

Con l'obiettivo di individuare le modalità più efficaci per valutare i possibili rischi sotto il profilo ambientale collegati alle attività delle imprese clienti nonché gli indicatori più significativi per misurarli è stato promosso un tavolo di lavoro al quale partecipano tutte le strutture della banca interessate. Nell'ambito del tavolo è stato predisposto un questionario analitico con lo scopo di verificare i potenziali rischi ambientali connessi all'attività dei nostri clienti ed è in corso un progetto pilota che ne testerà la validità su un campione di imprese significative. È stata inoltre sviluppata un'analisi dei settori merceologici in cui è suddiviso il portafoglio finanziamenti della Banca per attribuire una valutazione di rischio ambientale – basso, medio o alto – a seconda dei potenziali impatti negativi sull'ambiente. Questa classificazione permette di effettuare una prima valutazione delle imprese appartenenti a ciascun settore e di attivare un idoneo processo di analisi del rischio.

SETTORI CONTROVERSI

In un'ottica di gestione responsabile, le banche sono chiamate da più parti a rispondere delle scelte che compiono nell'erogare finanziamenti in settori controversi come quelli degli armamenti, dell'energia nucleare, dell'estrazione di fonti fossili, ecc.. In particolare si assiste sempre più sovente a campagne di pressione e iniziative di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e della clientela volte a indirizzare le scelte delle banche.

Intesa Sanpaolo è consapevole dell'importanza di allocare in maniera corretta e responsabile 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 di approfondimento relativi al settore del carbone, del waste-to-energy e dell'acqua (quest'ultimo disponibile anche all'esterno).

Tra i settori sensibili che la Banca monitora costantemente, quello della produzione e del commercio di armamenti militari riveste un'importanza particolare. Si tratta infatti di un ambito complesso e controverso, che Intesa Sanpaolo fin dal 2007 ha deciso di gestire attraverso una policy interna restrittiva.

La Banca, in coerenza con i valori e i principi espressi nel Codice Etico, ha scelto di assumersi le proprie responsabilità in qualità di intermediario finanziario limitando rigorosamente la propria partecipazione ad attività che riguardino la produzione e il commercio di materiali di armamento militare. In particolare sono state definite precise modalità operative per limitare e controllare l'erogazione di finanziamenti e altri servizi finanziari a imprese coinvolte nel settore e sono state sospese tutte le transazioni relative a import ed export di armamenti militari, sebbene autorizzate nell'ambito della Legge 185/90.

Intesa Sanpaolo ha anche esplicitato nella propria policy alcuni ambiti particolarmente controversi dai quali intende astenersi: le armi bandite da trattati internazionali come le armi nucleari, biologiche e chimiche, le bombe a grappolo e a frammentazione, le armi contenenti uranio impoverito e le mine antiuomo.

Nell'applicazione concreta della policy sono state previste alcune eccezioni per tenere in considerazione gli interessi di difesa nazionale anche nella prospettiva di una difesa integrata europea. Si è quindi deciso di supportare i Programmi Intergovernativi in essere tra Paesi che rispettino i principi democratici e di autorizzare importazioni e l'attività domestica a favore di forze armate nazionali e relativi enti preposti.

Il nostro impegno nel rispettare con coerenza le nostre scelte è sempre stato riconosciuto e apprezzato dalle associazioni che presidiano il settore armamenti e monitorano il correlato andamento dei flussi finanziari. Negli anni infatti le operazioni autorizzate sono progressivamente diminuite fino ad essere azzerate nel 2012. Nel 2013, ultimo anno in cui la Legge 185/90 ha previsto le autorizzazioni, l'importo è stato inferiore al milione di euro (vedi Indicatori "Settori controversi" pag. 148). Nel corso del 2014 è proseguita l'attività di supporto alle Banche della rete estera per le quali nel 2010 era stata emanata un'apposita policy interna. Ogni Banca, attraverso un referente adeguatamente formato, monitora e comunica trimestralmente alla Corporate Social Responsibility tutte le informazioni relative all'operatività effettuata nel periodo in linea con i principi della policy stessa.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA SALUTE LA SICUREZZA

Intesa Sanpaolo cura attentamente la valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza dei collaboratori attraverso un apposito sistema di gestione, nel rispetto dei più importanti standard nazionali. Il monitoraggio costante di oltre 1.000 unità organizzative avvenuto con approfonditi sopralluoghi ha permesso di aggiornare costantemente il "Documento di Valutazione dei Rischi" a disposizione di tutto il personale. È stato perfezionato il processo di gestione dei rischi presenti all'interno delle sedi del Gruppo, in stretta collaborazione con le competenti funzioni aziendali, ottenendo una riduzione di più

del 78% dei fattori di rischio di maggiore magnitudo, rispetto al 2013. Inoltre, è stata aggiornata la valutazione preliminare del rischio da stress lavoro correlato, considerando nuovi gruppi omogenei derivanti dall'analisi delle filiali operanti con orario esteso; in particolare, è stata realizzata una valutazione approfondita del rischio per addetti al centralino, guardie giurate, addetti ai sistemi informativi e operatori delle contact unit, utilizzando una metodologia messa a punto insieme alla Clinica del Lavoro dell'Università di Milano. L'analisi degli indicatori non evidenzia una presenza significativa di stress correlato al lavoro: il risultato è qualitativamente coerente con gli esiti delle visite effettuate sul personale sottoposto a sorveglianza sanitaria che appare godere di buona salute, con un'estesa quota di lavoratori giudicata in buone/ottime condizioni generali (91%) e con frequenze di disturbi/patologie generalmente inferiori rispetto alla popolazione generale. Nel corso del 2014 è stata aggiornata la classificazione del personale addetto al videoterminale (che è soggetto a specifica sorveglianza sanitaria), tramite attività di Work Sampling, con particolare attenzione alle filiali operanti in orario esteso e attraverso il coinvolgimento dei responsabili delle unità organizzative di direzione centrale.

Anche nel 2014 è proseguito l'impegno per la tutela e la salvaguardia dei collaboratori e dei clienti attraverso la prevenzione del rischio rapina nelle filiali e la gestione dei collaboratori in situazioni di emergenza. La tutela delle persone è il principio cardine che ispira tutte le iniziative realizzate per la protezione delle filiali dal rischio rapina: formazione, potenziamento delle misure tecnologiche di sicurezza, consolidamento dei servizi di sicurezza. La formazione, orientata a fornire ai collaboratori la conoscenza di comportamenti corretti per la propria e altrui sicurezza, è basata sull'esperienza concreta degli esperti

di sicurezza fisica di Intesa Sanpaolo; questo avviene attraverso un'alta interazione d'aula per favorire un'attiva partecipazione e l'affiancamento da parte di personale operante sul territorio in modo che il processo di apprendimento continui anche al termine dell'attività di formazione, nei rapporti quotidiani. Le tecnologie di sicurezza sono orientate a ridurre l'appetibilità della filiale per i rapinatori tramite la riduzione del contante pronto alle casse, il frazionamento in più mezzi forti dotati di dispositivi di apertura ritardata, la custodia in aree ad alta sicurezza. Un altro deterrente è costituito dalla riconoscibilità degli autori di azioni criminose, attraverso l'utilizzo di sistemi di videosorveglianza evoluti nel rispetto delle tutele garantite dalle disposizioni sulla privacy. Inoltre, è stata ridotta l'accessibilità alle zone contenenti i valori, attraverso la creazione di aree ad alta sicurezza. È proseguita la sostituzione di guardie armate con "guardie virtuali" GSS (Global Security System), un sistema che prevede la sorveglianza dei locali da remoto tramite strumenti video attivi in entrambe le direzioni.

L'attenzione alla tutela delle persone, inoltre, è una costante nei progetti di evoluzione dei modelli distributivi che permettono di creare opportunità sinergiche tra le esigenze della sicurezza fisica, gli obiettivi di sviluppo commerciale e le necessità di tutela delle persone al tempo stesso. Esempio è stata l'istituzione delle filiali a orario esteso in cui, pur in presenza di un aumento del tempo di erogazione dei servizi bancari, non si sono verificati episodi criminosi negli orari di estensione, grazie alle cautele comportamentali e tecnologiche stabilite. Nel 2014 sono state introdotte ulteriori innovazioni nei modelli distributivi che tengono in considerazione la protezione delle persone, in particolare attraverso la specializzazione delle filiali retail in hub, filiali e punti di consulenza.

LA GESTIONE DEL RISCHIO NEL PROGETTO DI SPECIALIZZAZIONE DELLE FILIALI RETAIL

Nel 2014, per rispondere alle esigenze della clientela, le filiali retail sono state segmentate in tre tipologie, con differenti modelli di gestione dei servizi cash based e conseguenti opportunità per la sicurezza delle persone:

- hub: servizi cash based durante tutto l'orario di apertura
- filiali: servizi cash based solo al mattino
- punti di consulenza: nessun servizio cash based

Per massimizzare i benefici per la protezione delle persone abilitate da questa segmentazione, sono state adottate diverse soluzioni aggiuntive. Tra queste:

- installazione di dispositivi antimalore per le filiali più piccole
- installazione di Cash In Cash Out per le filiali più piccole
- evoluzione dei time lock delle casseforti
- incremento della dotazione di tesoretti temporizzati
- incremento della dotazione di armadi di sicurezza
- esposizione di messaggistica di sicurezza

Questa costante attenzione agli aspetti di sicurezza ha consentito al Gruppo di ottenere anche nel 2014 significativi risultati sia sotto l'aspetto della diminuzione del numero delle rapine sia, soprattutto, nella più efficace protezione offerta alle persone presenti in Filiale: dal 2007, anno in cui si sono registrate 451 rapine sulle filiali del gruppo, il numero di rapine è sceso drasticamente a 60 nel 2014 (-43% rispetto al 2013).

È proseguita l'attività di sostegno post rapina attraverso il supporto degli specialisti dell'Università di Milano con interventi eseguiti con il volontario e preventivo consenso degli interessati a cura del medico del lavoro e nei casi ritenuti più critici (per la dinamica dell'evento) anche con ascolto da parte di psicologi. È stata effettuata una apposita valutazione per i lavoratori inviati all'estero, tramite uno specifico gruppo omogeneo e tenendo conto dei seguenti aspetti: ambientale, igienico-sanitario, logistico e incolumità personale. Relativamente alla valutazione dei contesti di rischio è stata predisposta un'apposita check list, contenente una serie di item standardizzati volti a rilevare la presenza di eventuali rischi. Particolari condizioni soggettive di salute del personale che si reca all'estero sono valutate dal Medico Competente, su richiesta dell'interessato sia prima della partenza, sia al rientro in Italia. È stata perfezionata la valutazione del rischio sismico, che viene effettuata sia preventivamente, in relazione alla rischiosità territoriale e alla vulnerabilità degli edifici, sia in seguito a un evento sismico o ad altro evento esterno, in relazione al mantenimento dei requisiti di solidità statica degli edifici. In base al principio di massima sicurezza per la tutela della salute dei lavoratori esposti alle sostanze che possono essere inalate a seguito del processo di vaporizzazione, nel 2014 si è esteso il divieto di fumo anche per le sigarette elettroniche. Per quanto riguarda la distribuzione di alimenti e bevande, è stato predisposto un piano di controllo dei livelli di servizio appaltati, affidandolo a una società specializzata del settore alimentare. Tale piano prevede delle verifiche in cui viene valutato il rispetto dei requisiti igienico-sanitari degli erogatori e degli ambienti in cui sono installati anche mediante analisi microbiologiche. L'attenzione ai temi della salute e sicurezza è stata anche costantemente affiancata da specifica attività di formazione e informazione che in particolare nel corso del 2014 si è focalizzata sulla formazione specifica per i Preposti ovvero per i Responsabili di Unità Organizzativa: si sono portate avanti anche tutte le altre iniziative formative già in essere, per un totale di più di 53.000 ore di formazione nel 2014, in materia di Salute e Sicurezza.

Il percorso di continuo rafforzamento dei presidi, delle soluzioni e dei meccanismi di gestione delle crisi ha consentito poi alla preposta struttura aziendale di garantire proficuamente anche nel corso del 2014 la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela dei collaboratori e clienti in occasione di particolari eventi di crisi ambientali e sociali quali, in particolare:

- emergenze causate da episodi di forte maltempo e da eventi sismici verificatisi in zone dove sono presenti strutture territoriali italiane (Liguria, Marche, Toscana) ed estere (New York, Serbia);
- persistenti situazioni di crisi internazionali in Egitto, Ucraina e Hong Kong;
- ripetute manifestazioni di protesta sociale sul territorio italiano avvenute in prossimità di strutture del Gruppo nelle principali città italiane;
- interruzioni di energia elettrica avvenute presso la Filiale di Amsterdam, il centro Direzionale di Torino Lingotto e il campus Finanza di Milano Piazza Scala;
- prolungata interruzione linea dati e fonia presso la sede direzionale di Parma Via Langhirano, causata dall'allagamento della centrale Telecom in Parma.

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 e la capacità di crescita delle idee imprenditoriali 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 aziendale.

Intesa Sanpaolo risponde alle differenti esigenze dei consumatori con una focalizzazione commerciale e un approccio differenziato per segmenti di clientela, nel tentativo di accompagnare il cliente lungo il proprio ciclo di vita, elaborando un nuovo modo di fare Banca e di pensare al futuro.

FAMIGLIE E SOLUZIONI PER IL PAGAMENTO DEI MUTUI CASA

La Banca ha da tempo previsto delle forme di rinegoziazione delle condizioni del mutuo per dare risposta concreta alle esigenze delle famiglie che chiedono di adeguare l'onere della rata alle mutate capacità reddituali. Nel 2014 sono state più di 5.000 le rinegoziazioni dei mutui per un controvalore di debito residuo di oltre 540 milioni di euro.

Nel 2014 sono state pensate nuove soluzioni per venire incontro alle difficoltà delle famiglie: "**Rata Leggera**" consente ai clienti titolari di un mutuo ipotecario in ammortamento da almeno 12 mesi e in arretrato fino a 3 mesi con i pagamenti di sospendere la quota capitale delle rate per un periodo massimo di 12 mesi. Nata come strumento di "riconoscimento" verso clientela selezionata e con un profilo creditizio solido, Rata Leggera è stata ampliata nelle finalità per renderla disponibile ai clienti anche come soluzione per fronteggiare temporanee difficoltà economiche. La sospensione della quota

capitale delle rate è diventata quindi uno strumento di rinegoziazione che può essere utilizzato per far fronte a spese impreviste, fronteggiare temporanee difficoltà economiche piuttosto che per liberare risorse del bilancio familiare da destinare a consumi e investimenti migliorando il proprio tenore di vita. Le rinegoziazioni nel 2014 sono state quasi 2.000 per un importo di debito residuo di più di 167 milioni di euro.

Intesa Sanpaolo ha inoltre avviato nel corso del primo semestre "**Casa Insieme**", un'iniziativa volta a rilanciare il mercato immobiliare, che amplifica le potenzialità di vendita degli immobili di nuova costruzione finanziati dalla Banca, favorendo l'incontro fra offerta e domanda di nuove abitazioni, attraverso l'azione focalizzata sul fronte dell'offerta finanziaria e su quello della comunicazione.

Attraverso la sottoscrizione di specifici accordi, la Banca mette a disposizione delle imprese costruttrici clienti iniziative di comunicazione per accrescere la visibilità dei cantieri, il supporto commerciale delle proprie filiali, anche con la presenza periodica di un gestore di filiale presso il cantiere, e condizioni economiche agevolate per chi acquista una casa dei cantieri convenzionati.

Grazie a "Casa Insieme", i costruttori possono anticipare i tempi di vendita dell'immobile, ridurre il rischio di impresa e liberare le linee di credito da utilizzare per nuove iniziative immobiliari, mentre i clienti privati possono beneficiare di condizioni di favore rispetto al listino standard e di criteri semplificati per accedere al credito, nonché del contributo offerto di volta in volta dal costruttore (contributo in conto rata ed esenzione spese amministrative).

Dall'avvio dell'iniziativa hanno aderito a Casa Insieme oltre 100 costruttori.

Nell'ambito del protocollo d'intesa dell'ABI in collaborazione con Governo e Associazioni dei Consumatori, anche nel 2014 per le famiglie in condizioni di temporanea difficoltà economica sono state accolte più di 1.700 richieste di sospensione per un totale di sospensioni attive, a fine 2014, di più di 3.100 mutui per un controvalore di debito residuo di più di 266 milioni di euro.

Per sostenere i lavoratori in cassa integrazione, già dal 2005 Intesa Sanpaolo ha realizzato "Anticipazione sociale". Le aziende italiane continuano a fare ricorso alla cassa integrazione straordinaria e i dipendenti spesso percepiscono l'indennità dall'INPS dopo 7/8 mesi dalla richiesta.

Anticipazione Sociale permette di attivare una linea di fido a rilascio graduale a condizioni economiche particolarmente agevolate. È 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 2014 sono state 4.600 le famiglie che hanno usufruito di 21,7 milioni di euro.

Per quanto riguarda le iniziative delle Banche Estere, Intesa Sanpaolo Bank Albania, per favorire l'acquisto

della prima casa da parte dei giovani e delle coppie neo-spose, ha realizzato una linea di finanziamenti che prevede la possibilità, in caso di situazioni di difficoltà, di saltare la rata per tre volte durante l'intera durata del prestito. Nel 2014 sono stati erogati più di 4,8 milioni di euro.

Anche la slovacca VÚB Banka ha continuato a erogare finanziamenti agevolati per l'acquisto casa ai giovani (massimo 35 anni) con reddito limitato. La linea "fleximortgage young" prevede sconti sul tasso d'interesse delle rate a carico della Banca e dello Stato Slovacco, facilitazioni per la sospensione dei pagamenti o rimodulazione delle rate. Nel 2014 sono stati erogati più di 222,4 milioni di euro.

Banca Intesa Beograd in Serbia, già dal 2013 mette a disposizione finanziamenti con forme assicurative in caso di perdita del lavoro o disabilità. Il prestito prevede la possibilità di ritardare il pagamento della rata per cinque volte durante il periodo di rimborso. Nel 2014 sono stati erogati 53,1 milioni di euro.

VÚB Banka in Slovacchia ha realizzato un finanziamento destinato alle piccole imprese edili, che, in collaborazione con le municipalità, prevede la costruzione di appartamenti destinati all'affitto con il sostegno di un Fondo Statale per l'abitazione realizzato per iniziative di housing sociale. Nel 2014 la Banca ha erogato più di 1,8 milioni di euro.

PENSARE AL FUTURO: I GIOVANI

In termini sociodemografici, pensando ai giovani, si disegna un quadro di precarietà personale e professionale ovvero di dipendenza economica, spesso ancora rilevante, dalla famiglia d'origine, incertezza sul futuro e aumento della provvisorietà delle condizioni di vita fin oltre i trent'anni. Malgrado ciò, Intesa Sanpaolo continua ad avere attenzione per coloro che sono le leve del nostro futuro. **L'offerta Superflash** è un brand "ombrello" che contraddistingue prodotti, servizi, soluzioni a supporto dei giovani da 18 fino a 35 anni di età, ma anche un nuovo linguaggio di comunicazione nelle Filiali e online, con una sezione del sito della banca dedicata e con l'attivazione della presenza sui social network.

Superflash si compone di una linea di prodotti dedicata a costi estremamente contenuti per soddisfare i principali bisogni dei giovani: Carte prepagate, Conti correnti, Prestiti, Mutui e Risparmio. Nel corso del 2014 il Prestito Superflash ha consentito di erogare quasi 303 milioni di euro a più di 27.000 giovani clienti (nel 2013 erano stati finanziati 250 milioni di euro a 24.000 clienti). Per quanto riguarda i mutui, le erogazioni rimangono consistenti, quasi 840 milioni di euro a 8.700 giovani, pur se in decremento rispetto al 2013 (con erogazioni per 1,1 miliardi di euro a 10.800 giovani).

In tema di offerta previdenziale il Gruppo ha ritenuto importante dedicare specifiche condizioni agevolative ai giovani. 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 2014 le adesioni complessive sono state più di 38.400.

Prestito Bridge, invece, è stato pensato per dare agli studenti universitari la possibilità di finanziare i propri studi a condizioni particolarmente vantaggiose. Si rivolge agli studenti iscritti a una delle Università convenzionate e i requisiti per riceverlo prescindono dal reddito familiare, basandosi esclusivamente sulla regolarità e sul merito universitari, senza richiedere alcuna garanzia personale. Nel solo 2014 sono stati 289 i nuovi finanziamenti per 3,1 milioni di euro.

La Banca slovacca VÚB ha dedicato ai giovani dai 15 ai 24 anni un conto corrente (senza commissioni per gli studenti) che include diversi servizi bancari e una formula assicurativa gratuita in caso di perdita o furto di documenti, cellulari e bagagli. Nel 2014 sono stati aperti 17.000 conti. La Banca ha continuato anche ad erogare prestiti per giovani coppie con reddito limitato e finanziamenti per credito al consumo a giovani e studenti universitari erogando complessivamente nel 2014 quasi 6,5 milioni di euro.

In favore degli studenti opera anche la croata PBZ che ha erogato a favore dei giovani quasi un milione di euro a condizioni agevolate per coprire le rette universitarie e i costi di vitto e alloggio. Sempre per gli studenti la Banca ha realizzato una linea di prodotti che include un conto corrente, carta di credito e debito, internet banking. Il pacchetto prevede costi contenuti per i servizi bancari di base e conto corrente senza commissioni. Nel 2014 le adesioni sono state più di 7.500.

"Tu Dopo di noi" è un prodotto assicurativo creato per tutelare un beneficiario disabile al momento del decesso dell'assicurato. Un prodotto a vita intera che privilegia il valore del capitale investito, grazie ad una Gestione Separata dal profilo prudente, prevalentemente obbligazionario.

"Tu Dopo di noi" si rivolge a chi ha un familiare disabile e desidera tutelare il suo futuro garantendogli un capitale protetto, per continuare a tutelarlo in modo concreto e sicuro.

Nel 2014 sono state sottoscritte 106 nuove polizze. In precedenza avevamo in portafoglio un prodotto analogo "Alfa Dopo di Noi", con le medesime caratteristiche, per cui, complessivamente, sino al 31/12/2014 sono stati stipulati 783 contratti.

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. Intesa Sanpaolo ha consolidato l'offerta di prodotti commercializzati già nello scorso biennio con tre linee di prodotti dedicati: "Carta pensione", "Libretto Pensione per te" e "Conto Facile" personalizzabile in base alle esigenze dei clienti, senza

spese di apertura e chiusura, al quale possono essere associati tutti i servizi della Banca. Nel 2014, il conto è stato offerto con uno sconto sul canone. Al 31/12/2014 si rilevano: 3.400 Carte pensione, 20.800 Libretti pensione e 90.000 Conti correnti.

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

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

Al 31 dicembre 2014 si registrano più di 8.500 Conti di Base, di cui: 912 a clientela socialmente svantaggiata; 3.269 a titolari di pensione fino a 18.000 euro annui e 4.368 a clientela che non rientra in queste fasce.

Alla componente di offerta bancaria vera e propria, con servizi che valorizzano la semplicità e la chiarezza e soddisfano il bisogno di protezione, è stata affiancata una componente di offerta extra-bancaria che riguarda la salute, il welfare 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 a prezzi di favore di prodotti e servizi per il tempo libero. Nel 2014, in uno scenario di aumento della spesa sanitaria che grava sulle famiglie, è stato consolidato il servizio "Riconoscimento Salute Senior" con un maggior presidio di Intesa Sanpaolo sulla copertura territoriale e sulla qualità del network. Più di 508.000 clienti over 65 hanno avuto accesso a questo programma.

Anche nelle Banche Estere sono state sviluppate diverse iniziative in favore della clientela senior: prodotti specifici per i pensionati sono offerti in Serbia con finanziamenti per quasi 41,5 milioni di euro, in Slovenia con più di 269 mila euro erogati, in Bosnia Erzegovina con finanziamenti per 12,5 milioni di euro.

La banca croata PBZ e la slovacca VÚB Banka hanno anche realizzato dei conti correnti per pensionati a condizioni agevolate e che includono altri servizi bancari. Nel 2014 le nuove adesioni a questi servizi di PBZ sono state più di 7.300, mentre 9.200 quelle al servizio offerto da VÚB Banka.

UN PONTE VERSO IL MONDO: LA GESTIONE DELLE RIMESSE

Intesa Sanpaolo nel 2014 ha continuato a dedicare attenzione alla clientela immigrata, oltre 942 mila clienti (+4,32% rispetto al 2013). L'offerta di servizi di money transfer prevede tre servizi 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 e Money Transfer Western Union, che grazie alla capillare rete di agenti permette di ricevere denaro in tutto il mondo. Nel 2014 sono state effettuate complessivamente tramite i tre servizi quasi 110.000 rimesse per più di 57 milioni di euro, in aumento rispetto al 2013. L'incremento riguarda soprattutto il servizio Western Union, utilizzato nel 2014 da poco meno di 14.000 clienti.

SOLUZIONI DI MICROCREDITO PER FASCE SOCIALI VULNERABILI

La nostra volontà di giocare un ruolo per la crescita sociale delle comunità in cui operiamo si è tradotta in numerosi progetti di microcredito e iniziative volte alla prevenzione dell'usura, che ci hanno visto partner di attori del territorio, Fondazioni azioniste e Onlus locali.

Il Prestito della Speranza

Nel 2010 la Conferenza Episcopale Italiana ha lanciato il primo progetto nazionale di microcredito rivolto alle famiglie per il sostegno al reddito e agli imprenditori per l'avvio o rilancio di un'attività. L'iniziativa è stata promossa dall'Associazione Bancaria Italiana e ha coinvolto 54 banche. La CEI ha affidato a Banca Prossima la gestione del fondo di garanzia da 30 mln. di euro. Sollecitati dalla CEI, abbiamo curato lo sviluppo del progetto attraverso la formazione di 127 filiali dedicate e la nascita di una associazione di volontariato – VOBIS – attiva a livello nazionale e composta da 250 ex-colleghi in pensione che esamina le richieste di finanziamento, intervista le famiglie e riduce l'impegno delle filiali.

I Gruppi bancari si sono impegnati con 2 forme di credito: Microcredito Sociale che si rivolge a famiglie in condizioni di particolare vulnerabilità economica o sociale e Microcredito Impresa per persone fisiche o società di persone o società cooperative con l'obiettivo di dare avvio o esercizio di attività di lavoro autonomo o di microimpresa. Intesa Sanpaolo oggi è la banca leader nell'iniziativa e ha intermediato il 46% delle richieste provenienti dagli sportelli diocesani. Complessivamente Intesa Sanpaolo nel 2014 ha erogato quasi 2,4 milioni di euro a 315 richiedenti.

Altre iniziative di rilievo sono quelle che 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 solu-

zioni finanziarie atte a risolvere situazioni di criticità. Grazie all'intervento della Fondazione – in garanzia o a copertura degli interessi – dall'inizio dell'attività sono stati 580 i soggetti che hanno potuto accedere ai finanziamenti di Intesa Sanpaolo, pari a circa 9,2 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 in temporanea difficoltà, sia di natura imprenditoriale, per la creazione di micro e piccola impresa. Il bacino di utenza è essenzialmente l'area milanese. Intesa Sanpaolo è uno dei quattro partner finanziari coinvolti: dal lancio dell'iniziativa sono stati concessi circa 1,2 milioni di euro a 215 richiedenti.

Altri due progetti, iniziati nel 2011, interessano in particolare i territori lombardo e piemontese:

- "Microcredito per il lavoro", in collaborazione con la Fondazione Lombarda Antiusura Onlus, è rivolto alle imprese individuali e familiari, italiane e straniere, ubicate nella Regione Lombardia; i finanziamenti sono assistiti dalla garanzia di un fondo costituito dalla Fondazione che risponde nella misura del 90% del credito concesso;
- "Finanziamento a valere sul Fondo Regionale di garanzia per il Microcredito – Regione Piemonte assistito da garanzia FINPIEMONTE" è dedicato alle piccole imprese di nuova costituzione e ai lavoratori autonomi, che hanno sede operativa in Piemonte, per la fase di avvio dell'attività. I finanziamenti sono assistiti da garanzia dell'80% del capitale erogato rilasciata dalla finanziaria regionale.

Importanti iniziative sono state avviate nel corso dell'anno:

- l'accordo con la **Fondazione San Patrignano**, avviato a maggio 2013, che prevede attività di microcredito per l'inserimento dei ragazzi della Comunità di San Patrignano nel mondo del lavoro. Grazie a un fondo di garanzia di 250.000 euro, costituito dalla Fondazione San Patrignano e affidato a Banca Prossima, Intesa Sanpaolo mette a disposizione un massimo di 750.000 euro di finanziamenti a favore degli ospiti della Comunità che, terminato il loro percorso, intendono impegnarsi come neo imprenditori. Il progetto prevede una formazione con il supporto dell'Università Bocconi e un accompagnamento nella prima esperienza imprenditoriale con i 250 "Credit Angels" dell'associazione VOBIS.
- **Fondo Famiglia Lavoro dell'Arcidiocesi di Milano**, prevede l'attivazione di interventi di microcredito che amplino le opportunità già in essere, finalizzati al sostegno di attività economiche, attraverso l'azione di Fondazione San Bernardino e sulla base di specifici accordi con le banche aderenti. Gli interventi previsti dal Fondo Famiglia Lavoro prevedono anche una attenzione particolare ai nuclei familiari che abbiano perduto il reddito principale da lavoro dipendente (per licenziamento o messa in mobilità) o autonomo (per chiusura o sospensione dell'attività) ma che

mantengano un reddito, sia pure modesto, da parte di almeno uno dei suoi componenti. Fondazione San Bernardino, gestore del fondo di garanzia per conto della Diocesi, provvede a valutare le richieste e ad ammetterle al beneficio della garanzia consentendo alla Banca di erogare finanziamenti a condizioni agevolate.

Numerosi sono i progetti attivati anche dalle nostre Banche Estere.

In Egitto le attività di microcredito sono sviluppate dal 2008, sia per finanziamenti a individui non bancarizzati sia per lo sviluppo di piccole attività. Nel 2014 sono stati erogati 31,6 milioni di euro (nel 2013 erano 25 milioni) L'impegno di Alexbank già a partire dal 2013 è stato strutturato all'interno di un progetto dedicato – "Bank the Unbanked" – al fine di aumentare la penetrazione e diversificare l'offerta in termini di prodotti (introduzione di forme di risparmio, carte, prodotti assicurativi) e canali (mobile banking).

Anche Banka Koper in Slovenia nel 2014 ha avviato una iniziativa di microcredito siglando un'intesa con il Fondo d'Investimento Europeo che prevede accordi per fornire garanzie nell'ambito del "European Progress Microfinance Facility programme". Lo scopo del

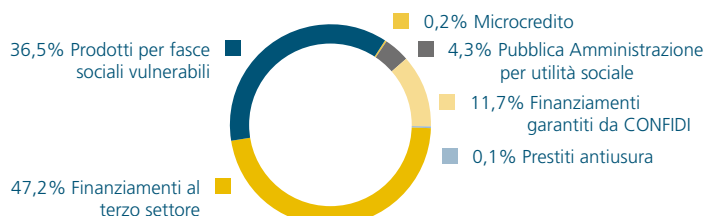
finanziamento è quello di facilitare l'accesso al credito a persone altrimenti "non bancabili" (start up, giovani auto-imprenditori, imprese sociali, donne imprenditrici ecc.) per combattere l'esclusione sociale. Nel 2014 sono stati erogati più di 975.000 euro.

Complessivamente le numerose iniziative di microcredito e di contrasto al fenomeno dell'usura hanno portato in Italia e all'estero all'erogazione di più di 40,4 milioni di euro.

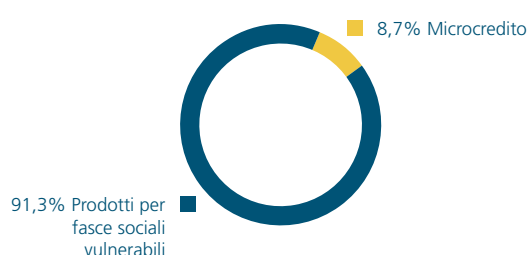
Nel corso del 2014 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha erogato finanziamenti per attività ad alto impatto sociale per più di 3,6 miliardi di euro (12,9% sul totale dei finanziamenti erogati), contribuendo a creare opportunità imprenditoriali e occupazionali nonché ad aiutare le persone in difficoltà attraverso 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.

Iniziative ad alto impatto sociale [%]

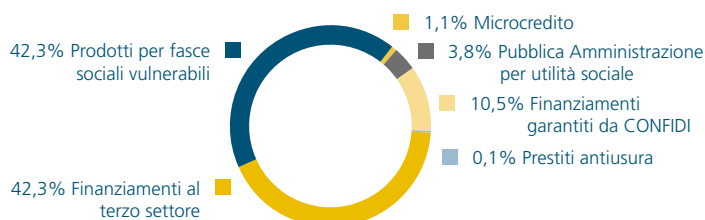
Italia (15,2% sui finanziamenti erogati in Italia)



Estero (5,6% sui finanziamenti erogati all'estero)



Totale (12,9% sul totale dei finanziamenti erogati dal Gruppo)



TERZO SETTORE E TERRITORIO

Intesa Sanpaolo attribuisce una grande rilevanza al Terzo Settore, che rappresenta una parte importante dell'economia e della società italiane. Al servizio di questa clientela opera Banca Prossima che, tramite la sua attività creditizia, crea impatto sociale positivo; il suo credito più abbondante, più mirato e a costo più

contenuto anche nel 2014 ha contribuito a supportare il Terzo Settore nel suo bilancio entrate-uscite, nella sua creazione di posti di lavoro e nella sua capacità di raggiungere beneficiari finali. La Banca ha ottenuto in questi anni risultati significativi: a fine 2014 aveva oltre 51.800 clienti, con una raccolta di circa 6,7 miliardi (2,5 quella diretta) e utilizzi per circa 1,5 miliardi. Nel 2014 la società ha realizzato ricavi per 53 milioni (+16,7%

rispetto al 2013). Traguardi importanti che dimostrano la capacità di presidiare un segmento che ha un'alta rilevanza sociale, soprattutto nell'attuale contesto di parziale ritiro della Pubblica Amministrazione nell'area del welfare. In molte iniziative avviate si è rivelata particolarmente preziosa la collaborazione con VoBIS, Volontari Bancari per le Iniziative Sociali, associazione nazionale senza scopo di lucro di ex bancari che mettono le loro competenze al servizio dei cittadini e delle organizzazioni non profit, svolgendo attività di accompagnamento e tutoraggio dei richiedenti.

Essere vicini alle esigenze del territorio per Banca Prossima si è tradotto anche nella promozione, in partnership con alcune Fondazioni azioniste e soggetti del Terzo Settore, di un Manifesto "Fiducia e nuove risorse per il Terzo Settore" che mira alla costituzione di una rete di operatori che forniscano fonti finanziarie a costo moderato per supportare gli investimenti del non profit [i]. Nel 2014, in accordo con i firmatari e con l'ausilio di Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises), sono state realizzate nove tappe di un road show che ha consentito di sviluppare localmente le tematiche più rilevanti per il mondo non profit promuovendo l'incontro delle migliori idee e la messa a disposizione di tutti gli strumenti di supporto disponibili.

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 per la Banca del minor costo di raccolta è interamente traslato su minori tassi di impiego.

Essenzialmente questo meccanismo si è dispiegato su tre fronti: l'impiego di finanziamenti della Banca Europea per gli Investimenti. Nel 2014 sono stati erogati più di 35 milioni di euro per 14 finanziamenti; la raccolta di fondi sul portale di crowdfunding Terzo Valore e l'emissione di obbligazioni "Serie Speciale Banca Prossima".

Terzo Valore [i] è un portale di crowdfunding, ovvero offre l'opportunità a chiunque di fare dei prestiti: dare del denaro a progetti di organizzazioni Non profit in modo diretto, senza l'utilizzo di intermediari, e con la restituzione del capitale garantita dalla Banca. Sinora Terzo Valore ha finanziato 17 progetti con credito concesso da sottoscrittori esterni per 2,1 milioni di euro, più circa 218 mila euro di donazioni.

Per quanto riguarda le emissioni obbligazionarie "**Serie Speciale Banca Prossima**", ne sono state emesse due, a ottobre 2013 e nel giugno 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. I mezzi complessivamente raccolti sono divenuti crediti per il Terzo Settore: complessivamente circa 45 milioni, ripartiti su 218 progetti di varie tipologie di organizzazioni, primariamente cooperative sociali, associazioni ed enti religiosi.

Per sostenere la realizzazione di idee di impresa sociale favorendo, anche attraverso le modalità di autoimpiego, l'accesso al mondo del lavoro di studenti universitari meritevoli, la Fondazione San Patrignano, in collaborazione con Banca Prossima ha realizzato il progetto Start Up Sociali "Giovani idee per il social business", un concorso di idee riservato agli studenti universitari e finalizzato a premiare, con un finanziamento dedicato, i migliori tre progetti di impresa sociale.

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.

Tra le partnership di rilievo con il Terzo Settore: il **Consorzio SPIN-Sport Insieme**, soggetto senza fine di lucro nato dalla collaborazione con i principali Enti di Promozione Sportiva a livello nazionale (ACSI, AICS, ASI, CSI, ENDAS, LIBERTAS, UISP, USACLI) per costruire nuovi impianti sportivi, ristrutturare o adeguare quelli esistenti per 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 alcuni aspetti, quali la sostenibilità economico-finanziaria dell'investimento, la congruità dei costi e l'iter autorizzativo necessario, determinanti per il successo del progetto. Nel 2014 sono stati finanziati 19 progetti per circa 18 milioni di euro.

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DI BANCA PROSSIMA

A fine 2013 è stato avviato un processo di valutazione dell'impatto sociale di Banca Prossima, svolto nel 2014 sia con uno sforzo di concettualizzazione che con uno di effettiva misurazione. Si può ipotizzare che l'impatto della Banca si possa dispiegare lungo varie direttrici:

- il servizio alle organizzazioni non profit esistenti. L'ipotesi è che gran parte di tale impatto sia connessa al credito: concesso in misura maggiore rispetto ad altre banche, prezzato a un livello più consono al "vero" livello di rischio e quindi meno caro, "migliore" per altri versi (forme tecniche più confacenti, condivisione del piano di business, tempi e garanzie accettabili)
- l'effetto prodotto "a valle" dalle organizzazioni stesse su due categorie di beneficiari: i loro lavoratori (creazione di posti di lavoro) e gli utenti finali delle organizzazioni
- l'effetto "strutturale" che migliora la capacità delle organizzazioni non profit di ottenere risorse finanziarie (c.d. investment readiness)

Le risultanze emerse sono state ottenute principalmente inviando un questionario alla clientela affidata e ponendo domande che consentissero di valutare le dimensioni dell'effetto esercitato, avendo in mente la concettualizzazione sopra descritta. Un segmento del questionario era dedicato alla rilevazione della soddisfazione dei clienti, che è parte della misura d'impatto ma ha anche interesse come metrica di successo commerciale. Le risposte valide sono state 546 su una popolazione di circa 4.400 clienti affidati a cui il questionario è stato inviato.

In breve i risultati sono stati i seguenti.

Per quanto riguarda l'impatto economico sulla clientela, è stato possibile rilevare un aumento del volume di affari delle organizzazioni clienti, connesso primariamente al credito a medio-lungo termine e quantificato in 26,8 milioni di euro che – rapportato all'intero universo dei clienti di Banca Prossima – si tradurrebbe in circa 312 milioni di euro di maggior giro di affari. Per quanto riguarda la creazione di nuovi posti di lavoro, se ne sono rilevati 811 sul campione (oltre 10.000 se rapportati al totale della clientela). Per quanto riguarda infine i beneficiari finali, le organizzazioni contattate hanno stimato che essi siano aumentati di circa 65.600 nel campione, che corrisponderebbero a ben 1.400.000 persone se riferiti all'universo della clientela.

La sezione del questionario relativa alla customer satisfaction ha rilevato livelli di soddisfazione molto alti, sia in termini di qualità della relazione che di giudizio sulle condizioni economiche. La relazione era descritta da quattro categorie: efficacia delle comunicazioni, rispetto delle tempistiche, supporto, reperibilità dei referenti ed esaustività delle risposte; le quote di risposte "buone" o "ottime" erano sempre superiori all'80%. Le condizioni economiche erano rappresentate da vincoli economici, condizioni patrimoniali richieste e tasso di interesse applicato. La categoria di risposta "equo" è la più frequente, con percentuali fra il 29% e il 44%. La somma di "favorevole" e "molto favorevole" varia tra il 46% e il 51%. La somma delle tre classi è uniformemente attorno al 95%.

L'esercizio è stato utile anche al di là della prima quantificazione dell'impatto sociale della banca. Tra le evidenze significative che sono state raccolte, possiamo menzionare l'importanza dei ritardi di pagamento della Pubblica Amministrazione nel generare dipendenza dal credito a breve termine nelle organizzazioni non profit; l'impiego parziale di mezzi a breve termine anche per finanziare progetti addizionali; la grande eterogeneità delle tipologie di impatto sociale menzionate dalle organizzazioni stesse, che probabilmente preclude metodi troppo standardizzati di valutazione di quell'impatto; l'importanza di dati dettagliati sul credito nel documentare l'impegno della banca.

Bisogna poi distinguere, per tutte le categorie di impatto, fra l'effetto del credito a breve e quello del credito a medio-lungo termine. Il medio-lungo finanzia di solito l'acquisizione di qualche cespite ed è quindi possibile capire cosa l'organizzazione ha potuto fare "in più" grazie al cespite acquisito e quali effetti a valle ciò ha prodotto. Il credito a breve finanzia invece gli affari correnti, non un'operatività addizionale, e risulta difficile applicare la stessa logica. Tuttavia è chiaro dalle risposte che la disponibilità di credito a breve termine è indispensabile alla prosecuzione di intere linee di business o addirittura alla sopravvivenza delle organizzazioni in questione e che tale disponibilità spesso non è aumentata dal ricorso a relazioni bancarie diverse da quella con Banca Prossima.

Il lavoro non è finito e Banca Prossima intende migliorarlo e ampliarlo in varie direzioni nel 2015 e in futuro, sia con riguardo alla sua stessa attività, sia – se possibile – per quanto riguarda la valutazione dell'impatto delle organizzazioni richiedenti.

CRESCERE CON I NOSTRI STAKEHOLDER: CULTURA FINANZIARIA PER SCELTE CONSAPEVOLI

Un impegno che il Gruppo Intesa Sanpaolo sente particolarmente è la diffusione della conoscenza di temi economico-finanziari, per rendere le persone (specialmente le giovani generazioni) più consapevoli delle loro scelte. Numerose le iniziative realizzate mettendo a disposizione, senza finalità commerciali, esperienze e consulenza su gestione del risparmio e bilancio familiare, attraverso incontri con la clientela nelle Filiali, con il supporto di colleghi e specialisti.

Per quanto riguarda i giovani, la Banca continua a sostenere, anche attraverso la partecipazione di esperti, la "**Settimana dell'educazione finanziaria**", una serie di incontri che propongono agli studenti degli ultimi due anni delle scuole superiori le prime nozioni sul tema "Imprenditorialità e Business Plan: come nasce un'impresa". Il programma prevede la partecipazione al concorso nazionale "Sviluppa la tua idea imprenditoriale", che propone alle classi di realizzare un business plan per la creazione di un'impresa socialmente utile nel proprio territorio di riferimento.

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 2014 ha coinvolto 317.278 studenti e 12.203 classi. Nel 2014 è stato lanciato il progetto "**Young Factor**" che nel prossimo quinquennio darà vita, con il coinvolgimento di Intesa Sanpaolo, Unicredit e Monte Paschi di Siena, a iniziative per favorire un più alto livello di alfabetizzazione economico-finanziaria degli studenti italiani.

In collaborazione con le Associazioni dei Consumatori è stato avviato dal 2011, con un orizzonte quadriennale, il progetto "**Mettere in comune le competenze**", con lo scopo di migliorare la conoscenza reciproca e la capacità di collaborazione a vantaggio di clienti e consumatori. Il progetto si articola in quattro tappe annuali: formazione dei quadri delle Associazioni dei Consumatori; sviluppo di un progetto formativo rivolto a tutti i dipendenti di Intesa Sanpaolo; diffusione sul territorio; 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. Il 2014 è stato caratterizzato dalla declinazione territoriale dell'iniziativa: in Piemonte Intesa Sanpaolo ha curato quattro appuntamenti seminariali e nove giornate di formazione, rivolte ai responsabili e ai rappresentanti delle Associazioni regionali dei consumatori.

Nel 2012 Intesa Sanpaolo ha aperto a Torino il **Museo del Risparmio**, primo museo multimediale e interattivo dedicato all'economia e al risparmio, con l'obiettivo

di favorire la riflessione sul risparmio e acquisire i concetti base degli investimenti. Nel 2013 ha fondato, insieme 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. Nel 2014 ha consolidato rapporti con gli enti che, a livello nazionale e internazionale, operano nell'educazione finanziaria. A livello nazionale questo si è tradotto nella collaborazione con la Fondazione Rosselli, nell'ambito del Progetto Cittadinanza Economica (sviluppo di percorsi pilota di alfabetizzazione finanziaria per le scuole), nella partecipazione a bandi per la divulgazione dell'educazione finanziaria in collaborazione con il CeRP – Collegio Carlo Alberto e l'Università di Torino, e nello sviluppo di nuovi contenuti sul risparmio alimentare insieme con l'Università di Bologna. Sul piano internazionale sono state avviate cooperazioni bilaterali con il Museo Interactivo de Economía di Città del Messico e con il British Museum di Londra. Ha inoltre organizzato presso la propria sede il meeting annuale della International Federation of Finance Museums, a cui sono intervenuti i principali enti che hanno realizzato o stanno realizzando musei dedicati all'economia (es. Banca Centrale d'Inghilterra, Banca Centrale di Francia, Banca Centrale del Canada, Banca Centrale della Turchia, ISBANK, ERSTE Group, Allianz Asset Management, BBVA, British Museum). Il Museo collabora al progetto GreenBack 2.0 (diretto da Banca Mondiale in partnership con la Città di Torino), per informare e sensibilizzare i migranti sul tema delle rimesse e dell'educazione finanziaria. Infine sono stati realizzate, insieme alla Fondazione per l'Educazione Finanziaria e il Risparmio, 10 "videopillole" che spiegano, attraverso divertenti infografiche, le parole chiave della finanza [i].

In Serbia, Banca Intesa Beograd, in qualità di membro del network locale del Global Compact delle Nazioni Unite, è da molti anni attivamente coinvolta in programmi di educazione finanziaria per gli studenti della scuola secondaria. Tra le molte attività, nel 2014 ha collaborato con l'ONG Trag Foundation, USAID e TACSO (programma europeo per l'assistenza tecnica alle organizzazioni della società civile) per fornire educazione finanziaria e supporto alle ONG nella gestione finanziaria, nel marketing e nella pianificazione di bilancio.

In Ungheria, CIB partecipa al programma "Finance Compass", lanciato dalla Banca Nazionale ungherese, per aumentare la consapevolezza dei cittadini sui temi finanziari legati alla vita quotidiana attraverso la pubblicazione di articoli sulla stampa. Inoltre, per migliorare la conoscenza finanziaria delle micro-imprese clienti, viene fornita una "Start up Guide" con informazioni aggiornate sui temi di interesse (business plan, cosa significa finanziamento, sovvenzioni statali, attività delle imprese, questioni fiscali e contabili, l'assicurazione, le questioni legali, ecc.).

SOSTEGNO AL TESSUTO IMPRENDITORIALE

Anche in questi anni Intesa Sanpaolo non ha mai smesso di credere nel Paese e sostenere chi vuole ripartire. Nel 2014 ha destinato 34 miliardi a imprese e famiglie. Quello dell'accesso al credito è un tema di tale rilievo che è divenuto uno degli obiettivi del Piano d'Impresa che prevede uno stanziamento complessivo di fondi per 140 miliardi dal 2014 al 2017.

La rinegoziazione del mutuo è un altro tema di grande rilievo per il tessuto produttivo, per questo, già dal 2013, abbiamo 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 del cliente. Lo strumento permette un presidio puntuale e proattivo delle posizioni che, pur risentendo di transitorie difficoltà finanziarie, presentano concrete prospettive di positiva evoluzione.

Nel corso del 2014 sono stati rinegoziati mutui con arretrati di pagamento per 656 clienti Imprese e 911 clienti Small Business. Inoltre, sono stati oggetto di revisione 791 contratti di leasing per clienti Imprese e 427 per clienti Small Business.

Gestione proattiva del credito

Il Piano di Impresa di Gruppo 2014-2017 contempla iniziative finalizzate alla gestione dinamica del rischio di credito; tra queste è previsto lo sviluppo e la completa messa a regime dei Processi di Gestione del Credito Proattivo attraverso la piena attivazione della filiera dedicata e la creazione di nuovi strumenti a supporto.

La Gestione Proattiva del Credito costituisce il nuovo modello dedicato alla gestione dei clienti in potenziale difficoltà, con l'obiettivo di riconoscere i primi segnali di tensione ed intervenire tempestivamente con le iniziative gestionali più opportune ed efficaci evitando il deterioramento dei fondamentali creditizi della controparte. L'approccio seguito è differenziato per tipologia di clientela:

- "prevenzione" su clienti potenzialmente recuperabili in ottica di crescita e sviluppo con interventi mirati attraverso rinegoziazioni e/o erogazioni di nuova finanza che consentano il superamento della momentanea difficoltà;
- "cura" di clienti con fondamentali deboli tramite rimodulazione delle linee di credito verso forme tecniche maggiormente presidiate, ma che garantiscano al contempo la sostenibilità dell'impegno finanziario da parte del cliente.

Il progetto, operativo da luglio 2014, è stato attivato in questa prima fase sulle Divisioni Banca dei Territori e Corporate e Investment Banking, con il coinvolgimento delle strutture del Chief Lending Officer.

ACCORDI E SOLUZIONI PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE

Anche nel 2014 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha definito importanti accordi con Associazioni di categoria per sostenere la crescita delle imprese. Tra gli altri, di particolare rilievo il quinto accordo di collaborazione tra il Gruppo Intesa Sanpaolo e Piccola Industria Confindustria "**Una crescita possibile**". La collaborazione prevede un nuovo plafond di 10 miliardi, che si aggiunge ai 35 miliardi stanziati con gli accordi precedenti e un programma focalizzato su interventi in tema di crescita, innovazione e start up, export e internazionalizzazione arricchito dai servizi e dalle opportunità di business che Intesa Sanpaolo, in qualità di Official Global Banking Partner di Expo 2015, può offrire alle imprese clienti per tutta la durata dell'evento.

Nell'ambito degli strumenti sviluppati per favorire il dialogo tra le imprese clienti e la Banca, tra gli altri, continua ad essere disponibile il "modello diagnostico di autovalutazione finanziaria" – strumento on-line a disposizione di tutti gli associati a Confindustria – che fornisce alle aziende il proprio profilo di rischio per identificare le migliori strategie di crescita. Dall'attivazione, nell'ottobre 2010, sono stati più di 7.600 gli utenti che hanno effettuato l'accesso al diagnostico, con 428 nuovi utenti nel 2014.

È stato prorogato al 31 dicembre 2014 l'**Accordo ABI per il Credito**, che mirava ad assicurare la disponibilità di adeguate risorse finanziarie alle PMI che, pur registrando tensioni sul fronte della liquidità, presentano comunque prospettive positive di sviluppo o di continuità aziendale. L'accordo prevedeva la possibilità di usufruire di benefici con misure di sospensione e allungamento dei finanziamenti e due plafond mirati: "Progetti Investimenti Italia" dedicato alle PMI che, nonostante la crisi economica, hanno continuato a realizzare nuovi investimenti e "Crediti della Pubblica Amministrazione" grazie al quale le banche aderenti hanno messo a disposizione specifici plafond finanziari per la realizzazione di operazioni di anticipo o sconto.

Nell'anno 2014, le operazioni oggetto di sospensione sono state prossime a 8.000 per un totale di debito residuo di più di 2,5 miliardi e 338 milioni di debito prorogato. Per gli allungamenti le domande ammesse sono state più di 1.000 per un totale di debito residuo/posticipato di più di 360 milioni, mentre i finanziamenti per ricapitalizzazione sono stati 28 per un importo totale di circa 7 milioni. I finanziamenti erogati da Intesa Sanpaolo a valere sul plafond "Progetti Investimenti Italia" sono stati nel 2014 oltre 4.000 per un importo di più di 1.200 milioni di euro.

Sostegno alla pubblica amministrazione e soluzioni per garantire liquidità alle imprese creditrici

Lo smobilizzo dei crediti verso la Pubblica Amministrazione è un tema piuttosto complesso e al contempo di grande rilevanza, in particolare per il grande volume di crediti che le imprese vantano verso gli Enti pubblici centrali e locali ed il grande ritardo accumulato nei pagamenti. Sempre nell'ambito dell'Accordo ABI per il Credito, al 31.12.2014 sono state accolte 222 domande di PMI per lo smobilizzo dei crediti verso la Pubblica Amministrazione per un totale di 6 milioni di euro.

Occupazione giovanile e start up innovative

La BEI e Intesa Sanpaolo hanno firmato il primo prestito congiunto in Italia dedicato alla creazione di nuovi posti di lavoro per giovani nelle piccole e medie imprese, nelle mid cap e nelle start up innovative.

L'operazione consente di mettere a disposizione complessivamente 240 milioni di euro e risponde alla richiesta del Consiglio europeo di Bruxelles del giugno 2013 di attivare "senza indugio" tutti gli strumenti possibili per arginare il fenomeno crescente della disoccupazione, soprattutto tra i giovani. L'operazione prevede una linea di credito di 120 milioni per la creazione di nuovi

posti di lavoro per i giovani dai 15 ai 29 anni nelle PMI e Mid Cap e a sostegno della nascita e dello sviluppo di start up innovative. Per questo ambito di intervento, nel corso del 2014, sono stati già erogati 5 milioni di euro. Un'altra linea di credito per 120 milioni è stata destinata al finanziamento di investimenti di imprese di piccole e medie dimensioni nel settore sociale (sanitario, istruzione e rinnovamento urbano).

Nel 2014 sono stati erogati 37,5 milioni di euro per 14 finanziamenti ("Inclusione finanziaria ed empowerment economico" - pag. 66).

ADOTTUP

In tema di promozione di nuova imprenditorialità di qualità, il progetto AdottUP, nato nel 2013 ha continuato la sua operatività anche nel 2014.

Si tratta del programma di Piccola Industria Confindustria per l'adozione delle start up, del quale Intesa Sanpaolo è partner strategico. AdottUp 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.

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" [1], un'area dedicata sul sito di Confindustria che consente una visibilità dei migliori progetti agli associati che, visionando le idee selezionate, potranno proporsi per diventarne "tutor". Nel 2014 sono state valutate 69 nuove start up, contattate per approfondimenti 15, selezionate 8 per la formazione e inserite 12 in vetrina. Sono state erogate 8 giornate di formazione.

In totale sinora sono state valutate 219 startup, contattate per approfondimenti circa 80, selezionate per partecipare alla formazione circa 45, erogati 3 percorsi per un totale di 32 giorni; in vetrina sono state inserite 54 startup.

Con l'accordo Intesa Sanpaolo - Confindustria 2014-2015 il tema AdottUp è stato ripreso in un'ottica più ampia che prevede interventi non solo sulla offerta di innovazione ma anche sulla domanda, facilitando il matching tra PMI innovative (e quindi non solo start up) e PMI che di tale innovazione hanno necessità per incrementare i loro livelli competitivi.

Nell'ambito degli strumenti di finanziamento a supporto delle nuove attività imprenditoriali, Intesa Sanpaolo mette inoltre a disposizione "Finanziamento NeolImpresa", specifico per finanziamenti a medio lungo termine a start up.

Accordi con Confidi e Associazioni di Categoria per agevolare l'accesso al credito

Intesa Sanpaolo collabora 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, destinati alle attività economiche e produttive. Nel 2014 sono stati erogati n. 21995 finanziamenti garantiti dai Confidi per un totale di erogato di oltre 1,6 miliardi di euro. Lo stock di finanziamenti garantiti dai consorzi di garanzia al 31/12/2014 è di oltre 3,8 (con per un totale di n. 71420 posizioni garantite).

Importante risulta il ruolo del Confidi nell'utilizzo del Fondo di Garanzia ex Legge 662/96: l'acquisizione tramite l'operatività in controgaranzia di una garanzia in ultima istanza dello Stato permette una riduzione dell'assorbimento di capitale per Banche e Confidi con impatti favorevoli in termini di prezzo e/o di maggior volume di credito concesso.

Anche le Banche Estere del Gruppo Intesa Sanpaolo sono molto attive nel finanziamento a condizioni age-

volate per la clientela del settore small business e per le PMI. A titolo d'esempio Banka Koper in Slovenia ha sviluppato nel 2014 una linea di finanziamenti garantiti dal Fondo Sloveno per l'impresa. L'iniziativa vuole sostenere gli investimenti per assicurare la crescita delle imprese e lo sviluppo di attività ad alto valore aggiunto. Nel 2014 la Banca ha contribuito con finanziamenti per 7,5 milioni di euro.

Occupazione femminile

Intesa Sanpaolo ha aderito anche ad un altro importante protocollo d'intesa sottoscritto tra ABI, Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dello Sviluppo Economico e associazioni imprenditoriali di categoria più rappresentative delle imprese (Confindustria, Confapi, Rete Imprese Italia, Alleanza delle Cooperative Italiane) che prevede un quadro di interventi per favorire l'accesso al credito delle imprese femminili nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'azienda o della vita lavorativa delle libere professioniste. In adesione a questo accordo, con una gamma di servizi denominati "Business Gemma", Intesa Sanpaolo

ha messo a disposizione sino al 31 dicembre 2015 un plafond di 600 milioni per imprese femminili e per le lavoratrici autonome. Nel 2014 sono stati erogati i primi 16 finanziamenti per 365.800 euro. Il nuovo finanziamento consente anche di beneficiare 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 e salute. Sono più di 1.400 le polizze in essere alla fine del 2014 con 37 nuovi contratti aperti nel corso dell'anno.

Banca Intesa Beograd in Serbia finanzia a condizioni agevolate l'imprenditoria femminile nella provincia della Vojvodina. La linea di finanziamento include prestiti per l'acquisto di attrezzature per la costituzione di piccole imprese e per lo sviluppo di start up create da donne disoccupate. Nel 2014 sono stati erogati circa 216.000 euro. In Croazia è proseguita la collaborazione di PBZ con l'Associazione delle Donne di Adria [i] per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile attraverso interventi formativi dedicati, On line magazine e newsletter settimanali. PBZ sostiene eventi, partecipa alle sessioni formative e contribuisce alla preparazione dei materiali di e-learning. In Slovacchia VUB Banka ha proseguito per il quinto anno consecutivo il progetto avviato con la rivista femminile "Emma" per la formazione di future imprenditrici tra donne neo-diplomate, in maternità e disoccupate. I corsi, tenuti anche da manager della banca, hanno visto la partecipazione di 17 donne.

INNOVAZIONE COME VOLANO PER LA COMPETITIVITÀ

Nel 2014, Intesa Sanpaolo al tema dell'innovazione ha dedicato una struttura a diretto riporto del Consigliere Delegato, Chief Innovation Officer, che ha il compito di ricercare e analizzare le soluzioni innovative presenti sul mercato nazionale e internazionale al fine di identificare opportunità di sviluppo per il Gruppo e per la clientela, facendo leva sulle funzioni presenti nella Banca (vedi capitolo "Innovazione per la crescita" - pag. 118). Con la consapevolezza dell'alto valore sociale che l'innovazione può esprimere in termini di creazione di progresso e valore condiviso, la struttura si è posta l'obiettivo di sviluppare l'offerta di innovazione tecnologica a favore delle imprese in sinergia con le competenti Strutture del Gruppo. Proponendo l'impiego di piattaforme digitali di "match-making", si pone come connettore fra le imprese, per far incontrare i "creatori di innovazione" con i potenziali utilizzatori. Nel corso del 2014 è proseguita

l'iniziativa Technological Opportunity Proposal volta all'individuazione di tecnologie da destinare ai clienti Corporate del Gruppo e ha coinvolto 100 clienti. Fra le attività a servizio della diffusione dell'innovazione, rientrano:

- l'offerta di servizi di advisory su settori e tecnologie di eccellenza,
- il supporto a progetti di sviluppo del territorio e dell'economia locale,
- il supporto a start up con elevato potenziale di crescita e contributo per il Gruppo e per il sistema delle imprese in generale.

Per quanto riguarda l'offerta commerciale, il programma di finanziamenti **Nova+** ha continuato a sostenere le imprese italiane che investono in innovazione e ricerca. Come noto, 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.

I finanziamenti di Nova+

Anno	Progetti finanziati	Erogazioni [€/000]
2011	244	467.618
2012	291	369.140
2013	333	360.091
2014	90	108.337

Nel 2014 l'attività di finanziamento della R&S con fondi della Banca è regolarmente proseguita, sia pure in misura inferiore agli anni scorsi a causa della negativa congiuntura economica; inoltre, nell'anno, sono state chiuse, come previsto dalle Convenzioni, le due linee di finanziamento "Nova+ FNI Disegni" e "Nova+ FNI Brevetti" che permettevano di sostenere i progetti d'industrializzazione di modelli, disegni e brevetti delle PMI attraverso finanziamenti inseriti in un portafoglio di operazioni assistito da una garanzia pubblica a valere sul Fondo Nazionale per l'Innovazione gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Nel 2014 i finanziamenti erogati sono stati più di 108 milioni di euro per 90 iniziative di cui 20 finanziamenti per 5,4 milioni da riferire alle linee Disegni e Brevetti. Complessivamente i progetti finanziati nel periodo 2011-2014 sono stati 958 per un erogato complessivo di oltre 1.300 milioni.

A partire dal 2015 è attesa una ripresa degli investimenti in R&S da parte delle imprese che potranno beneficiare anche di un credito d'imposta significativo che si coniuga efficacemente con l'intervento finanziario Nova+.

Nuova imprenditorialità sostenibile

Fra le iniziative meritevoli di menzione si segnala "Intesa Sanpaolo StartUp Initiative", il percorso di accelerazione per le aziende in fase di crescita, che disegna un processo strutturato e continuo di ricerca, formazione, selezione e presentazione a investitori di start up ad alto contenuto tecnologico. Negli 11 appuntamenti programmati nel corso dell'anno sono state presentate ad investitori 84 start up.

Rafforzando l'impegno del Gruppo a favore dello sviluppo dell'innovazione sostenibile, nel 2014 l'attività di coaching offerta dalla funzione ha coinvolto start up attive in settori ad alta valenza sociale ed ambientale quali:

- **Foodtech**, caratterizzato da tecnologie abilitanti per lo sviluppo sostenibile della filiera agroalimentare: 34 le start up destinatarie di cui 15 presentate agli investitori;
- **Cleantech**, meta-settore caratterizzato da una famiglia di tecnologie orientata a ridurre l'utilizzo intensivo delle risorse naturali e rendere più efficiente e sostenibile l'utilizzo di fonti energetiche a fini civili ed industriali: 22 le start up destinatarie di cui 10 presentate agli investitori;
- **Biotech**, caratterizzato da applicazioni tecnologiche volte ad abilitare soluzioni in ambito farmaceutico e chimico tramite l'utilizzo di sostanze provenienti da organismi viventi: 10 le start up destinatarie di cui 7 presentate agli investitori. Fra queste **CellPly**, fondata nel 2013 da un'equipe di ricerca dell'Università di Bologna e che mira a sviluppare una piattaforma tecnologica capace di analizzare con scopo predittivo il comportamento su alcune cellule target di specifiche molecole o sostanze al fine di testarne l'efficacia prima della somministrazione clinica. Questa start up è stata oggetto nel febbraio 2014 di investimento diretto da parte del Gruppo ISP tramite Atlante Seed.
- **Healthcare**, settore dedicato alla ricerca di soluzioni per migliorare il benessere della persona: 10 le start up destinatarie di cui 7 presentate agli investitori.

La Customer Satisfaction dell'iniziativa viene regolarmente monitorata per valutare la qualità percepita e le aree di miglioramento, tramite questionari cartacei distribuiti ad investitori, osservatori e clienti partecipanti. Per il 2014, il Net Promoter Score rilevato su 235 rispondenti è stato pari al 60%.

Nuova imprenditorialità sociale

Nell'ottica della promozione di una nuova imprenditorialità con forte rilevanza sociale e/o ambientale, anche nel corso del 2014 è stata supportata l'edizione Italiana della Global Social Venture Competition, il concorso internazionale ideato e promosso dalla Haas School of Business di Berkeley ed organizzato da Altis, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Particolare attenzione è stata riservata alla valutazione quantitativa dell'impatto sociale generato dalle iniziative imprenditoriali candidate, seguendo tre criteri fondamentali:

- chiarezza della dichiarazione del valore sociale e/o ambientale della social venture e identificazione dei tre principali indicatori di impatto sociale/ambientale;
- consistenza e precisione dei Ritorni Sociali dell'Investimento (SROI) e relativa monetizzazione;
- innovatività dell'approccio della social venture in riferimento al contesto su cui la stessa andrà a incidere.

Il contributo offerto dalla funzione si è sostanziato in attività di:

- formazione per l'elaborazione del business plan e per la valutazione dell'impatto sociale e ambientale della propria idea imprenditoriale;
- coaching per la stesura del Business Plan;
- networking per facilitare l'accesso ad un network di attori del mondo universitario, imprenditoriale e delle società di venture capital.

L'edizione del 2014 ha visto 20 start up ammesse alla fase di formazione, di cui 9 presentate agli investitori. È risultata vincitrice Swiss Leg, la Start UP Svizzera che, con uffici in Siria, Giordania ed Iraq, offre soluzioni di protesi deambulatorie alle vittime di conflitti armati.

Per sviluppare attività di investimento in start up, nell'aprile 2014, è nato un accordo tra il sistema dei **Fondi Atlante del Gruppo Intesa Sanpaolo** e Como Venture, società di investimento che promuove iniziative imprenditoriali con elevati contenuti d'innovazione e tecnologia.

Atlante Ventures e Atlante Seed Fondi del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicati al Venture Capital, investono nel capitale di rischio di imprese innovative ancora di ridotte dimensioni ma ad alto potenziale di crescita, con particolare attenzione a quelle attive in settori ad alta tecnologia. L'accordo con Como Venture ha rappresentato una significativa tappa nella strategia di Intesa Sanpaolo che mira alla costruzione di un solido network di collaborazioni con primari venture incubator e acceleratori, italiani ed internazionali. La condivisione delle competenze e delle informazioni per selezionare le migliori start up rappresenta infatti una base fondamentale per far crescere realtà imprenditoriali di successo, sostenibili nel tempo.

Tra Como Venture e il sistema dei Fondi Atlante Ventures di Intesa Sanpaolo, già nel febbraio 2014 si era concretizzata una prima collaborazione: insieme a New Enterprises Associates (N.E.A.) – una delle maggiori e più attive realtà mondiali nel Venture Capital – sono stati investiti 1,2 milioni di dollari nello sviluppo di Hyperfair, start up nata a Lecco e basata a San Francisco, che ha reinventato il modo di realizzare fiere virtuali sul web.

IMPRESE: FARE RETE PER ESSERE PIÙ COMPETITIVI

Il rilancio della competitività delle imprese può avvalersi delle sinergie offerte da innovativi strumenti di aggregazione. Mediocredito Italiano – il polo della finanza d'impresa nel quale sono concentrate tutte le attività di consulenza, finanziamento mirato e leasing del Gruppo – assume un ruolo centrale nella gestione dell'offerta dedicata alle reti d'impresa e nelle attività finalizzate a

stimolare la cultura della rete, sviluppare i rapporti di collaborazione già in corso e facilitare nuove aggregazioni. Questa attività ha portato, nel corso dell'anno, alla costituzione di 16 reti di impresa, delle quali 11 nell'ambito del settore agroalimentare.

Il modello di servizio, che prevede un desk dedicato allo sviluppo di reti d'impresa, si avvale anche di un "**Osservatorio nazionale**" realizzato dal Servizio Studi e Ricerche in collaborazione con Mediocredito Italiano e la Direzione Marketing Imprese, con l'obiettivo di valutare gli effetti positivi del sistema rete sulle performance d'impresa e più in generale sulla competitività del tessuto produttivo italiano. Gli studi condotti vengono declinati sul territorio con la costituzione di Laboratori Regionali che vedono coinvolte Associazioni e Istituzioni territoriali locali.

L'Osservatorio nazionale, giunto alla quinta edizione, descrive l'accelerazione dello strumento rete nel tessuto produttivo italiano nel biennio 2013-2014. A fine 2014 risultavano registrati in Camera di Commercio 1.927 contratti di rete in cui erano coinvolte 9.662 imprese. Gran parte delle reti sono composte da imprese che operano in diverse province. È poi particolarmente alta la quota di contratti green, legati cioè alla sostenibilità ambientale (circa il 14% del totale).

Tra le più recenti reti d'impresa nate nel 2014 si segnala "**RIUSO-Rete Imprese Umido-Sostanza Organica**", una rete per accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa delle imprese partecipanti e per renderle più competitive sul mercato piemontese dello smaltimento di rifiuti organici. Altra rete recentemente nata è "**Rete Politecnica Restauro**", che unisce un gruppo di imprenditori espressione delle migliori eccellenze del territorio nel campo del restauro di opere d'arte, architettoniche e monumenti, oltre che nel settore dell'edilizia privata e pubblica.

Distretti industriali: conoscere il territorio per sostenere le aree di crisi

La Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo ha proseguito lo studio dei distretti industriali all'interno delle sue pubblicazioni (il Monitor dei Distretti e il rapporto annuale Economia e Finanza dei Distretti) e attraverso la partecipazione a una serie di incontri con Associazioni, Istituzioni e Imprenditori sul Territorio.

In particolare, ci si è concentrati su alcuni distretti industriali in crisi strutturale ormai da alcuni anni ma con un buon potenziale di sviluppo per i quali l'analisi condotta sui principali punti di forza e di debolezza ha offerto supporto attivo alle Istituzioni del territorio nella predisposizione di un piano di rilancio produttivo e occupazionale del tessuto produttivo locale da presentare al Ministero dello Sviluppo Economico.

OFFERTA DI INVESTIMENTI SECONDO CRITERI DI SOSTENIBILITÀ

La gamma di offerta 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 Banca 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) con un elevato profilo di responsabilità sociale e ambientale.

Il "sistema etico" di Eurizon Capital

Eurizon Capital SGR è stato, già a partire dal 1997, il primo operatore in Italia ad offrire fondi etici che prevedevano 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, nel tempo, i gestori ad affinare i criteri di selezione e ad adottare già nel 2002 benchmark etici al fine di offrire una misurabilità finanziaria oggettiva dei risultati.

La gamma dei fondi etici di Eurizon Capital 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. Tutti i prodotti appartengono al cosiddetto "Sistema Etico" e prevedono una devoluzione dei ricavi.

Gli investimenti dei fondi etici vengono selezionati utilizzando 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. Viene 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 2014 l'applicazione di questi criteri 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 ricordiamo 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. Le esclusioni per il 2014 hanno riguardato sei società per problemi legati all'ambiente, a controversie sul diritto del lavoro ad adeguato comportamento nella competizione di mercato, alla sicurezza dei prodotti o all'esposizione a settori controversi.

Clienti istituzionali

Eurizon Capital segue i propri clienti istituzionali nella gestione di patrimoni con criteri di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (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. Nel 2014, Eurizon gestisce 5 mandati istituzionali con diversi approcci ESG.

Fonditalia Ethical Investment

Fonditalia Ethical Investment è la soluzione di investimento socialmente responsabile del gruppo Fideuram 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 abbiano impatti positivi a livello sociale e/o ambientale.

Un Comitato Etico composto da professionalità manageriali e da personalità provenienti da diversi ambiti professionali e di comprovata esperienza nel campo della sostenibilità sociale, economica, ambientale e finanziaria e da esperti qualificati provenienti dal mondo accademico ha il compito di verificare la coerenza tra la composizione effettiva del portafoglio del comparto e i principi etici a cui lo stesso si ispira formulando, ove opportuno, proprie 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. Il patrimonio del comparto al 31/12/2014 è pari a 24,9 milioni di euro.

Azionariato attivo

Le pratiche di azionariato attivo sono svolte per i grandi investitori istituzionali che ne fanno richiesta. Questa attività si traduce, principalmente, in pratiche di engagement che prevedono la comunicazione diretta ai consigli di gestione delle società in cui si investe, ponendo quesiti e annotazioni su temi di particolare interesse dei clienti relative ad aspetti sociali, ambientali e di governo aziendale.

Il Fondo Pensione Gruppo Intesa Sanpaolo – uno dei primari fondi pensione del personale 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 e sollecitare azioni di miglioramento. Per dare maggior incisività alla propria azione il Fondo Pensione Gruppo Intesa Sanpaolo ha inoltre aderito ai Principles for Responsible Investment (PRI è un network internazionale di investitori istituzionali e di gestori, promosso dalle Nazioni Unite, in base al quale i firmatari collaborano per mettere in pratica la Carta dei Principi dell'Investimento Responsabile) e ha aderito al CDP, organizzazione internazionale non-profit che promuove la riduzione delle emissioni di gas serra e il miglioramento della gestione delle risorse idriche. Il portafoglio equity e corporate del FAPA nel 2014 era composto da 432 società. Le iniziative di engagement effettuate sono state 11 (2,55% sul totale).

Capitale sociale e relazionale



Questo capitale include il valore delle relazioni con gli stakeholder chiave, la fiducia che Intesa Sanpaolo ha saputo sviluppare e che intende tutelare valorizzando la propria immagine e reputazione.

VALORE CONDIVISO CREATO DA INTESA SANPAOLO

- Aumento asset reputazionale
- Riduzione dei costi sociali derivanti dalla corruzione
- Sviluppo di capitale fiduciario
- Retention/acquisizione di nuova clientela
- Qualità della relazione con gli stakeholder
- Attrazione di nuovi investitori
- Sviluppo dell'innovazione
- Work-life balance

ARGOMENTI CORRELATI

La relazione con gli stakeholder: coinvolgimento e ascolto	pag. 81
Integrità e rigore nella condotta aziendale	pag. 84
Offerta di un servizio di valore alla clientela	pag. 86
Qualità della vita in azienda	pag. 94
Relazioni con la catena di fornitura	pag. 98
Relazioni con la comunità	pag. 102

LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER: COINVOLGIMENTO E ASCOLTO

Per identificare ambiti di interesse ed 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 portatori di interesse. 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 2014 sono presentati 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 nel 2014".

LE INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO E LE TEMATICHE TRATTATE

Stakeholder	Sotto-categoria	Modalità di ascolto	Tematiche trattate
COLLABORATORI			
	Collaboratori di rete delle aree regionali pilota di "Insieme per la crescita"	<ul style="list-style-type: none"> 4 Focus Group con le persone di filiale e 1 Focus Group con i Direttori di filiale 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizzazione dei collaboratori (formazione, politiche incentivanti, diversity) Qualità della vita in azienda (welfare, work-life balance, salute e sicurezza) Evoluzione del Modello di Servizio Livello di soddisfazione dei collaboratori Percezione del proprio ruolo nella Banca Rapporto capo - collaboratore
	Organizzazioni Sindacali	<ul style="list-style-type: none"> 1 Focus Group 	
	Coordinatori di mercato	<ul style="list-style-type: none"> 4 interviste face to face 	
	Dipendenti e Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> Indagine di clima 	
CLIENTI			
	Associazioni di categoria	<ul style="list-style-type: none"> 6 Interviste telefoniche alle principali Associazioni di Categoria Italiane 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della capacità competitiva delle imprese Agevolazione delle imprese nell'accesso ai canali di finanziamento Sostegno a progetti imprenditoriali strategici Sostegno alla green economy Aspettative e percezioni rispetto ai nuovi business da sviluppare nelle filiali di Banca Estesa Bisogni ed aspettative delle famiglie nella relazione con la Banca Sviluppo di nuovi prodotti e servizi Aspettative di imprenditori giovani e/o ad alto tasso tecnologico sui servizi di supporto bancari ed extra-bancari specifici rispetto alle loro esigenze Supporto della Banca in particolare sui temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione delle imprese
	Clienti Famiglia, Personal e Senior	<ul style="list-style-type: none"> 2 workshop, 10 focus group, 1500 interviste CATI 	
	Clienti Famiglia	<ul style="list-style-type: none"> 12 focus group 24 interviste etnografiche 120 homework esperenziali 	
	Nuovi imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> Indagine desk e indagine CATI su 1400 imprese giovani 	
	Clienti Impresa	<ul style="list-style-type: none"> 5 focus group 2100 interviste CATI 210 interviste CAWI 21 interviste face to face 	
AZIONISTI			
	Associazioni di Piccoli Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> Interviste telefoniche ad A.D.B.I., E.d.I.V.A., Associazione Azione Intesa Sanpaolo 	<ul style="list-style-type: none"> Tematiche sociali ed ambientali trasversali relative a tutti gli stakeholder Metodologie di analisi delle società di rating e investitori SRI Punti di forza e ambiti di miglioramento per il Gruppo Intesa Sanpaolo
	Investitori SRI	<ul style="list-style-type: none"> Interviste telefoniche a OEKOM, Sustainalytics, la Banque Postale e J. Safra Sarasin 	
FORNITORI			
	Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> Questionario online ad un campione di 300 fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità della relazione con i fornitori Valorizzazione degli elementi di sostenibilità nella catena di fornitura <p>Risultati pubblicati sulla pubblicazione "Attività di Stakeholder engagement 2014" sul Sito Internet [i]</p>
COMUNITÀ E AMBIENTE			
	Associazioni della società civile	<ul style="list-style-type: none"> Banktrack Intervista Fondazione Housing Sociale Intervista Caritas 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiti di ricerca e analisi delle associazioni Spunti di miglioramento per il Gruppo Intesa Sanpaolo Domanda sociale legata alla casa Ambiti di sviluppo e possibile ruolo della Banca nel soddisfare la domanda di housing sociale Esclusione sociale e bisogni delle persone in situazioni di difficoltà Ambiti di sviluppo e possibile ruolo della Banca nel supportare le persone in situazioni di difficoltà

Nel 2014 è stata anche effettuata una mappatura delle attività di stakeholder engagement realizzate nelle Banche Estere. L'obiettivo è stato quello di identificare punti in comune ma anche specificità nell'approccio, capire quali stakeholder sono stati coinvolti maggiormente e quali metodologie sono state adottate nelle diverse realtà. Gli stakeholder verso i quali sono state svolte la maggior parte delle attività di engagement sono stati i Clienti e i Collaboratori (vedi "Attività di Stakeholder engagement 2014" sul Sito Internet [\[i\]](#) per un dettaglio sui risultati emersi).

SINTESI DELLE ISTANZE EMERSE NEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le istanze emerse dal coinvolgimento sono state qui di seguito portate a sintesi in maniera trasversale, i diversi stakeholder interrogati hanno dato spunti su alcuni dei sette temi individuati come *material*.

Tutela della solidità e redditività

Tra gli intervistati il tema della tutela della solidità e redditività è stato più volte citato come elemento alla base dell'operare, in particolar modo esiste una forte consapevolezza, per esempio tra i coordinatori di mercato del Gruppo, gli investitori SRI e le associazioni di piccoli azionisti, che il Gruppo è solido ed in grado di affrontare le sfide del futuro. I collaboratori, gli analisti di sostenibilità e le Associazioni di piccoli azionisti hanno sottolineato l'impegno del Gruppo nella tutela dell'occupazione nelle fasi di ristrutturazione. Si sottolinea dunque la soddisfazione per il Piano d'Impresa che presenta la chiara intenzione di tutelare i lavoratori e ricollocare le risorse in altri ambiti di attività dopo il completamento di un percorso di formazione.

Gestione dei rischi d'impresa

Gli stakeholder intervistati hanno focalizzato l'attenzione sui rischi sociali ed ambientali nelle scelte di finanziamento: gli analisti SRI (Social Responsible Investment) apprezzano l'adesione del Gruppo agli Equator Principles ma le ONG vorrebbero che le banche adottassero linee guida e standard più stringenti per l'inclusione di criteri sociali e ambientali nelle scelte di finanziamento. Gli investitori SRI auspicano che vengano definite delle policy di investimento specifiche per alcuni settori particolarmente critici.

Integrità e rigore nella condotta aziendale

I collaboratori chiedono una formazione più efficace su questi temi. Investitori e analisti SRI pongono crescente attenzione ai processi di gestione dell'anti-corruzione e anti-riciclaggio per poter valutare compiutamente i rischi derivanti da relazioni commerciali con clienti e Pubblica Amministrazione. Tali rischi possono presentarsi principalmente nell'ambito dei finanziamenti per infrastrutture e negli appalti.

Sviluppo, gestione e valorizzazione delle persone

Il tema centrale emerso dai focus group e dalle indagini di clima è la valorizzazione del merito sia nei sistemi di valutazione che nei piani di sviluppo individuali.

Anche il valore delle diversità non è ancora percepito come parte integrante della cultura aziendale. Il tema non è quello della parità di genere quanto quello dell'intergenerazionalità.

Infine il welfare è percepito dai collaboratori come un punto di forza di Intesa Sanpaolo ed è stato percepito un cambiamento sulle iniziative volte alla sicurezza anti-rapina soprattutto grazie alle tecnologie utilizzate.

Offerta di un servizio di valore per la clientela

Nella ricerca relativa ai bisogni dei clienti famiglia, è emersa l'aspettativa che la banca colga la "mutevolezza", la "flessibilità" e l'"interdipendenza" della famiglia di oggi e sviluppi un'offerta che possa garantire condizioni bancarie vantaggiose estese a tutti i membri della famiglia. Un'aspettativa rilevante da parte delle imprese riguarda lo sviluppo da parte della Banca di competenze specifiche di settore per poter supportare al meglio le imprese e i progetti di sviluppo creando anche nuovi strumenti di consulenza (analisi costi ambientali, definizione di business plan etc). Vengono chiesti anche servizi che consentano di individuare possibili partner nella produzione, logistica, distribuzione ma soprattutto nella ricerca di partner nell'innovazione per le attività di ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda i nuovi imprenditori, cioè giovani e/o imprenditori con un elevato tasso di "innovazione", le principali difficoltà riscontrate nella realizzazione della propria idea imprenditoriale sono legate a processi interni che dovrebbero essere snelliti. Le imprese giovani hanno dimostrato una maggior propensione all'internazionalizzazione e quindi vorrebbero un supporto maggiore della Banca su questi fronti.

Accesso al credito e gestione dei risparmi

La crisi economica e la difficoltà di accesso al credito sono i fattori più limitanti nella crescita delle imprese.

Per quel che concerne le famiglie, gli stakeholder più vulnerabili quali gli anziani, i giovani o gli immigrati, richiedono maggior supporto della Banca in termini di prodotti e servizi maggiormente accessibili e tarati sulle loro caratteristiche. Coloro che hanno una maggior propensione al risparmio sono gli anziani che si aspettano che la Banca sviluppi prodotti di investimento a protezione del capitale (per sostenere i progetti della famiglia, affrontare la futura pensione, investire la liquidazione); desidererebbero una consulenza "mirata" sugli investimenti (anche a lungo termine), estesa anche all'ambito fiscale, assicurativo, immobiliare, successorio.

Climate Change

Organizzazioni non governative e società di rating SRI criticano il coinvolgimento del Gruppo nel settore del carbone (estrazione e utilizzo per produzione di energia). Il Gruppo viene apprezzato da Sustainalytics per la propria politica ambientale e per i sistemi di gestione ambientale presenti. Secondo OEKOM la policy ambientale non fa cenno al portafoglio di investimenti del Gruppo e alle attività di asset management e, per questo motivo, la considera parziale. Per quanto riguarda la riduzione delle emissioni il Gruppo ha identificato alcuni target relativi agli impatti della propria attività ma non relativamente agli impatti delle attività che finanzia. Ambito di miglioramento riguarda la necessità che il Gruppo incentivi la vendita di prodotti "green" per contribuire allo sviluppo sostenibile del pianeta.

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 valutazioni 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.

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.

L'attenzione alla prevenzione dei rischi legati alla corruzione è molto elevata in tutte le società del Gruppo, sia italiane sia presso le Banche Estere, in particolare quelle che operano in Paesi in cui sono in vigore specifiche leggi "anti corruzione". Nei paesi che non prevedono tali norme le Società controllate sono comunque tenute a recepire i principi guida della Capogruppo e ad effettuare attività di controllo sugli ambiti a maggiore rischio.

Infine con riguardo al D.Lgs 231/01, nel mese di dicembre 2014 è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il nuovo reato di "autoriciclaggio". Questo nuovo reato è stato incluso nel perimetro dei reati "presupposto" la cui commissione da parte di un dipendente comporta la re-

sponsabilità amministrativa anche per la società di appartenenza. A seguito di ciò, nel corso del 2015 sarà valutata la necessità di adeguamento del Modello 231/01, individuando gli eventuali processi "a rischio" e prevedendo, nel caso, specifici principi di controllo e di comportamento validi per tutti i dipendenti.

Inoltre, le politiche del Gruppo non consentono sponsorizzazioni o elargizioni liberali a favore di partiti e movimenti politici e loro articolazioni organizzative.

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 predisposti e attivi specifici e appropriati processi e procedure in materia di obblighi di adeguata verifica della clientela, di segnalazione delle operazioni sospette, di registrazione dei rapporti e delle operazioni, di conservazione dei documenti, di valutazione e gestione del rischio, di controllo interno e di garanzia di osservanza di tutte le disposizioni pertinenti per prevenire e impedire la realizzazione di operazioni connesse al riciclaggio o al finanziamento del terrorismo. L'approccio globale al rischio di riciclaggio a livello di Gruppo, che sta alla base della valutazione e alla successiva mitigazione dello stesso, comporta la fissazione da parte della capogruppo di standard e principi generali per l'identificazione e la conoscenza della clientela, i quali devono essere declinati e implementati presso le singole realtà in modo proporzionale rispetto alle caratteristiche e alla complessità dell'attività svolta, alle dimensioni e all'articolazione organizzativa. Pertanto, fermo il rispetto di specifici adempimenti dei paesi ospitanti, le singole realtà del Gruppo (le succursali e le filiazioni) devono rispettare gli standard fissati, assicurando la condivisione delle informazioni a livello consolidato, con l'unico limite degli eventuali vincoli di privacy e di segreto bancario esistenti a livello locale.

Inoltre, 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 tra i propri clienti persone o identità iscritte nelle liste di soggetti (black list) sottoposti a restrizioni o congelamento dei propri beni. Infine il Gruppo ha previsto politiche di carattere generale e complessivo più ampie, che vanno oltre il rispetto delle norme, prevedendo valutazioni di maggior diligenza sotto il profilo creditizio e reputazionale che consentono di evitare il coinvolgimento del Gruppo, 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 2014

	Italia	Estero	Gruppo
Numero collaboratori formati	43.495	10.009	53.504
Collaboratori formati [%]	67,2	41,4	60,2

RISPETTO DELLE NORMATIVE FISCALI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo adotta un approccio di rispetto della normativa fiscale nella convinzione che questo sia un contributo fondamentale di cittadinanza che svolge un importante ruolo nel sostenere le 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.

Nel corso del 2014 Il Gruppo, oltre a imposte indirette per 952 milioni, ha rilevato imposte dirette di competenza per 1.781 milioni, per la massima parte in Italia, dove sono stati realizzati la maggior parte dei proventi operativi netti, come risulta dalla tabella che segue:

	Italia	Europa	Resto del mondo
Contributo fiscale	1.382	374	25
Proventi operativi netti	13.366	2.915	617

Sono in corso di attuazione anche apposite iniziative volte a rafforzare l'impegno per il contrasto alle attività nei paradisi fiscali, prevedendo l'introduzione di presidi specifici in fase di ingresso del Gruppo in nuovi mercati, prevedendo la valutazione del rischio di riciclaggio e rischio fiscale connessi all'operatività in giurisdizioni poco trasparenti e/o attraverso strutture societarie particolarmente complesse e carenti in termini di trasparenza negli assetti proprietari. Sono in corso di definizione, inoltre, nuove regole di gestione e monitoraggio dei rischi fiscali connessi alle operazioni della clientela radicata in Italia. Infine, con riferimento alle realtà estere del Gruppo radicate in paesi limitrofi all'Italia e operanti nel settore del private banking, erano state emanate già nel 2013 delle policy dedicate a controlli in ambito fiscale dei depositi presso le banche del Gruppo di clientela con residenza fiscale estera. Tali ultime policy nel 2014 sono state oggetto di aggiornamento.

TUTELA DELLA PRIVACY

La funzione di Tutela Aziendale – Privacy 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.

La costante opera di sensibilizzazione dei collaboratori alla sicurezza e alla riservatezza, che essendo da sempre proprie dell'attività bancaria costituiscono anche l'essenza della protezione del dato personale, è stata affiancata dalle ulteriori attenzioni introdotte dal Provvedimento dell'Autorità Garante del 12 maggio 2011 (entrato in vigore dal 30 settembre 2014), portato alla conoscenza di tutti i dipendenti: in ottemperanza ad esso, ogni attività informatica all'interno del sistema informativo del Gruppo è memorizzata in log informatici, oggetto di elaborazione, per evidenziare automaticamente potenziali irregolarità nel trattamento dei dati della clientela – anche solo per accesso improprio o anomalo ai dati della stessa – e procedere con i dovuti controlli. Ogni interessato può trovare, sui siti delle società del Gruppo, le informative aggiornate sul trattamento dei dati personali e le privacy policy riferite alla navigazione internet. Nel corso del 2014, a fronte di 10 richieste/segnalazioni inoltrate da parte dell'Autorità Garante della protezione dei dati personali a società appartenenti al Gruppo bancario, sono stati forniti i necessari riscontri.

TUTELA DELLA LIBERA CONCORRENZA

Il Servizio Antitrust Affairs & Strategic Support della Direzione International and Regulatory Affairs presidia e promuove costantemente la libera concorrenza, operando per assicurare che regole e procedure internazionali, comunitarie e locali in materia di concorrenza, siano effettivamente applicate e rispettate. Inoltre è impegnato a diffondere la cultura di compliance alla normativa antitrust a tutti i livelli del Gruppo e presso interlocutori terzi, partner commerciali, fornitori e clienti. Recentemente, in 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 il Servizio ha allargato le proprie competenze, curando 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 comunitaria 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 a garanzia del

rispetto dei quali nel corso del 2014 il Servizio ha proseguito l'attività di informazione e formazione nei confronti dei suoi principali stakeholders, interni ed esterni, nella convinzione che benefici per tutti derivino dalla tutela e dal rafforzamento della concorrenza.

Si segnala che nel settembre del 2014 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha deliberato la revoca di alcune misure imposte al Gruppo nel settore assicurativo vita al momento della fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI.

Il Servizio è impegnato nel presidio dei procedimenti antitrust che vedono coinvolte società del Gruppo. Allo stato risultano pendenti di fronte alle competenti Autorità un procedimento in Italia e due in Ungheria.

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, comunitario e internazionale in un'ottica sia di contenimento del rischio legale, economico e reputazionale sia di valorizzazione di nuove opportunità.

PREVENZIONE DELLE FRODI

Intesa Sanpaolo ha attivato 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. Le disposizioni sospette sono tempestivamente verificate per accertarne la veridicità e correttezza con il contatto diretto del cliente e – quando possibile – quelle non riconosciute e non ancora definitive vengono 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 on-line operando in piena sicurezza (es. aggiornamento anti-virus, riconoscimento delle email di phishing, corretto uso dei propri codici personali, ecc.).

Il monitoraggio costante delle frodi ha consentito, nel 2014, il blocco di transazioni fraudolente per oltre 2,5 milioni di euro per i clienti privati e di quasi 12,5 milioni di euro per i clienti imprese.

CONTENZIOSO

Quanto al contenzioso legale, al 31 dicembre risultavano pendenti complessivamente 19.415 vertenze per un ammontare complessivo di 10.352 milioni. Tra le principali tipologie di cause: le revocatorie fallimentari

(per 662 milioni), le cause relative ai servizi finanziari (507 milioni), le cause relative alle condizioni praticate alla clientela (1.073 milioni), le vertenze per irregolarità operative (311 milioni) e le cause di lavoro (151 milioni). I temi a maggiore rilevanza sociale sono i seguenti:

- anatocismo;
- servizi di investimento;
- class action di Altroconsumo.

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 2014 e la puntuale descrizione delle più rilevanti vertenze civilistiche e fiscali si rimanda al Bilancio consolidato (pagg. 400-407) [i].

OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA

L'ascolto approfondito e sistematico dei clienti, attraverso strumenti dedicati e innovativi, e il loro coinvolgimento proattivo consentono di comprenderne e anticiparne le esigenze e le aspettative e di sviluppare un'offerta commerciale su misura. I modelli di servizio adottati e il potenziamento e l'estensione della multicanalità garantiscono un supporto al cliente dove e quando è a lui più confortevole. Centrale rimane la tutela della clientela nel processo di creazione dei prodotti e nell'innovazione dell'offerta.

MODELLO COMMERCIALE

Per garantire un livello di eccellenza della qualità dei prodotti venduti e un elevato grado di tutela dei clienti, Intesa Sanpaolo ha promosso un **modello volto alla consulenza** che consente di focalizzare l'offerta sui bisogni della clientela, rendere più semplice ed efficace la proposizione commerciale e favorire la consapevolezza d'acquisto. Tale modello è riconosciuto anche dalla Direttiva Europea dei mercati e degli strumenti finanziari (MiFID) come quello a più alto livello di tutela per i clienti. Per quanto riguarda i conti correnti, è stato realizzato un innovativo processo di vendita modulare, basato su semplicità e personalizzazione: all'atto dell'apertura di **Conto Facile** (conto corrente modulare dedicato ai clienti privati), il gestore è guidato dalla piattaforma commerciale nelle diverse fasi di contatto, a partire dall'intervista iniziale, che consente di comprendere le necessità specifiche del cliente, fino all'individuazione dell'offerta più adatta. La proposta che viene consegnata al cliente a conclusione di questo processo è caratterizzata dalla massima personalizzazione e garantisce anche la trasparenza dei costi, in quanto ogni prodotto scelto prevede un prezzo mensile specifico. Anche i contratti, predisposti nella fase di acquisto, sono più

semplici da consultare grazie all'utilizzo di una brochure contenente tutte le norme e un modulo di adesione ai servizi personalizzato.

Per quanto concerne gli investimenti, la Banca propone una consulenza su misura basata sulla conoscenza del cliente in termini di bisogni di investimento, propensione al rischio e conoscenza ed esperienza in ambito finanziario. L'offerta viene fatta a partire da una intervista iniziale che mira a definire le modalità di gestione del patrimonio da parte del cliente negli ambiti di spesa corrente, riserva, investimento a medio o lungo termine e previdenza su archi temporali diversificati. La Banca fornisce, poi, assistenza nell'allocazione delle risorse finanziarie, redige una proposta personalizzata e garantisce un monitoraggio costante e un adeguamento del portafoglio alle condizioni di mercato e alle esigenze del cliente. Gli strumenti a disposizione dei gestori sono i **Portafogli Consigliati**, soluzioni di investimento diversificate per mercato e per strumento finanziario che selezionano e combinano prodotti e servizi di risparmio gestito e di raccolta amministrata in coerenza con lo scenario di mercato e la propensione al rischio della clientela (conservativo, moderato, dinamico e attivo).

In relazione alla previdenza complementare, Intesa Sanpaolo offre prodotti pensati per costruire in modo semplice e su misura una pensione che si aggiunga a quella corrisposta dal sistema previdenziale obbligatorio. **Il Mio Domani** e **Il Mio Futuro** hanno caratteristiche di flessibilità: il cliente può scegliere l'importo e la periodicità del piano di accumulo, adattandolo alle proprie esigenze e, in caso di necessità, può sospendere il piano di versamenti e riattivarlo liberamente successivamente; ha la possibilità di scegliere il "Programma Life Cycle" – in cui la linea di investimento dove vengono versati i contributi varia in funzione degli anni mancanti alla data di pensionamento, con un profilo di rischio che

decrese al diminuire del tempo a disposizione – oppure individuare e modificare autonomamente nel tempo la linea di investimento; infine, il cliente può chiedere al momento del pensionamento una rendita o la liquidazione del capitale fino al 50% di quanto accumulato e può definire la tipologia di rendita vitalizia più adatta (immediata, reversibile o con controassicurazione). I prodotti previdenziali offerti dalla Banca garantiscono anche l'accessibilità: la pensione integrativa può essere infatti costruita contribuendo anche con piccole somme.

VICINANZA AL CLIENTE

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.

Retail e imprese

Intesa Sanpaolo ha proseguito nel 2014 il progetto **Banca Estesa**, al fine di rendere disponibili i servizi e la consulenza alla clientela in fasce di orario più ampie, oltre che sui canali diretti, anche nelle filiali.

Con le nuove Filiali Estese attivate nel corso dell'anno, sono ora 551 le agenzie del Gruppo operative nelle fasce orarie preserali, il sabato o nell'intervallo di pranzo, adeguando gli orari di apertura ai moderni stili di vita. Il nuovo modello proposto rivoluziona le modalità di accesso ai servizi bancari, consentendo ai clienti di recarsi in banca in orari più compatibili con gli impegni personali e professionali.

Intesa Sanpaolo ha voluto prestare attenzione anche

INSIEME PER LA CRESCITA

A metà del 2014, è stato avviato "**Insieme per la Crescita**" che prevede interventi di cambiamento manageriale e nuove modalità di coinvolgimento dei dipendenti. L'idea del progetto è quella di agire sui comportamenti commerciali per migliorare, attraverso una maggiore attenzione alle relazioni, le performance della rete aumentando la soddisfazione dei clienti e dei dipendenti generando così un cambiamento pervasivo e permanente. Le aree che raggruppano i principali comportamenti individuati sono accoglienza, transazionalità, sviluppo e relazione, direzione e coordinamento: assistere il cliente nella fase di ingresso in filiale, indirizzarlo verso il servizio più rapido e opportuno a seconda delle sue esigenze, pianificare incontri a cadenza regolare contattando preventivamente il cliente, offrire attività di consulenza a 360° per consolidare la relazione sono alcune delle numerose azioni previste. Il progetto è stato lanciato a giugno del 2014 coinvolgendo 16 filiali e circa 400 dipendenti, fino ad arrivare a 1.400 filiali e al 65% dei colleghi della Divisione a Dicembre 2014. Nel 2015 l'attività è stata attivata su tutti i territori secondo le diverse segmentazioni (Retail, Personal e Imprese). La fase pilota ha registrato risultati rilevanti in tutte le dimensioni chiave: soddisfazione dei clienti e dei dipendenti, incremento dei contatti, aumento degli incontri pianificati ed effettuati e degli incontri giornalieri per addetto, conclusi con la vendita di un prodotto o di un servizio. Il progetto è periodicamente monitorato sia sotto il profilo commerciale sia in relazione alla soddisfazione dei clienti e dei dipendenti, anche attraverso visite anonime alle filiali coinvolte (mystery shopping) e feedback forniti dai direttori di area.

all'accoglienza fisica del cliente attraverso l'ideazione di un **nuovo layout di filiale** retail che prevede ambienti più ampi e luminosi, una postazione dedicata per l'addetto all'accoglienza che si occupa di assistere la clientela nell'utilizzo delle casse veloci (area con servizi automatizzati), il codometro Web (apparecchiatura che gestisce le attese dei clienti in modo intelligente) e le postazioni di Internet Banking a disposizione della clientela per il collegamento Internet all'interno della filiale.

Un'altra iniziativa volta a 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. Questa nuova modalità è proseguita nel corso del 2014 con l'inserimento di nuovi prodotti: l'acquisto e la gestione di carte di debito e carte prepagate e i prodotti di investimento, con l'obiettivo di allargare l'offerta all'ambito assicurativo e previdenziale nel 2015. È stato, inoltre, ampliato il bacino degli operatori: a fine 2014 erano 849 i gestori personal e 1.283 i direttori di filiale retail che, dopo un percorso formativo, hanno ottenuto l'abilitazione per operare in qualità di promotori finanziari.

Sempre in ottica di vicinanza al cliente, dalla seconda metà del 2014 nella home page dell'Internet banking è stata introdotta una nuova sezione denominata "Il Mio Gestore", grazie alla quale i clienti possono comunicare in modo semplice e immediato con la filiale, fissando e modificando appuntamenti o contattando direttamente il gestore di riferimento tramite il sito attraverso le funzioni cosiddette di "**Prossimità**".

Grazie alla progressiva integrazione del canale fisico e di quello digitale, a partire dalla seconda metà del 2014 tutti i clienti di Intesa Sanpaolo che hanno abilitato i servizi multicanale possono acquistare on-line, anche tramite apposite applicazioni, diversi servizi offerti dalla Banca, in completa autonomia (modalità Self) o con il supporto telefonico o via internet del gestore di riferimento o di un consulente ("**Offerta a Distanza**"). Entrambe le modalità consentono di velocizzare le procedure e di accedere ai servizi secondo le proprie comodità. In particolare, l'Offerta a Distanza prevede un contatto in filiale oppure telefonico tra il cliente e il gestore o il consulente, a cui segue l'elaborazione di un'offerta ad hoc da parte della Banca con possibilità di aderire direttamente via Internet. Il servizio è attivo per le carte di debito, le carte prepagate e alcuni servizi di investimento: a fine 2014 erano state formulate 1.500 offerte su carte, delle quali l'87% firmate e sottoscritte a distanza. Progressivamente l'offerta verrà estesa a carte di credito, prestiti, polizze vita, gestioni patrimoniali e previdenza.

Nel corso del 2014, sono anche state sviluppate **nuove modalità di indagine su prodotti e servizi coinvolgendo direttamente i clienti** e sfruttando le potenzialità delle nuove tecnologie (es. questionario su Mini-IPad a compilazione immediata). Attraverso workshop creativi, focus group, interviste telefoniche e on-line

assistite, Real Time Experience Tracking (metodologia che traccia la customer experience del cliente durante l'interazione con i punti di contatto della banca), studi di settore, interviste di persona a clienti e non clienti sono stati effettuati approfondimenti sul progetto Banca Estesa, la nuova imprenditoria, le aspettative delle imprese clienti e i bisogni delle famiglie. Per quanto riguarda Banca Estesa, sono state indagate le aspettative e la percezione rispetto ai nuovi mestieri che potrebbero essere sviluppati nelle filiali con orario esteso con un approfondimento sul tema casa e consulenza sul risparmio. Per la nuova imprenditoria, si è cercato di comprendere la struttura ed i bisogni delle Imprese Giovani¹, delle Nuove Imprese² e delle Nuove Imprese Giovani in Italia, con particolare focalizzazione sul "Crowdfunding"³ e sul "Match Up"⁴. Delle imprese clienti si è voluta rilevare la percezione sull'attuale situazione di mercato e sul contesto competitivo, le loro aspettative di crescita e, soprattutto, le loro necessità di supporto da parte del sistema bancario, con particolare riguardo alla crescita e all'internazionalizzazione. Infine, le famiglie sono state coinvolte per raccogliere informazioni sui nuclei moderni, definire esigenze attuali ed emergenti, comprendere il rapporto con la banca e individuare sfide e opportunità.

Attraverso accordi con importanti partner nazionali, nel corso del 2014 sono state offerte alla clientela anche opportunità di risparmio concreto sull'acquisto di beni: utilizzando le carte di pagamento del Gruppo, i clienti hanno potuto beneficiare di sconti immediati, promozioni particolari o vantaggi esclusivi. Una particolare iniziativa in questo ambito è Bonus Credit, conclusasi a settembre 2014, a cui si sono iscritti oltre 52.000 clienti delle banche del Gruppo e che offriva premi quali sconti e coupon in base ai crediti accumulati attraverso le operazioni effettuate in filiale durante l'orario prolungato, tramite l'home banking, con la App Mobile o agli sportelli automatici del Gruppo.

Il sistema di gestione della qualità SElok

Da cinque anni consolidato strumento di monitoraggio della qualità erogata, il portale SElok (Sistema di Eccellenza Intesa Sanpaolo) raccoglie in un punto di ingresso focalizzato i suggerimenti e le lamentele della clientela, valorizzando le segnalazioni ai fini del miglioramento della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente. Nel corso del 2014 è stata effettuata una revisione degli indicatori che ha portato all'eliminazione dei KPI non strettamente collegati al concetto di qualità e all'individuazione di 24 KPI Core, che rilevano più esplicitamente la soddisfazione della clientela, e 11 KPI Non-Core, di tipo prevalentemente commerciale. Gli indicatori se-

1. Imprese individuali con titolare di età inferiore ai 36 anni; società di persone costituite in maggioranza da giovani in età inferiore ai 36 anni; società di capitali i cui Cda sono composti per più di due terzi da giovani in età inferiore ai 36 anni.

2. Con meno di tre anni di vita (nate a partire dal 1 gennaio 2011).

3. Finanziamento collettivo: è una pratica di micro-finanziamento dal basso basata sul processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni.

4. Partnership temporanea o continuativa tra aziende finalizzata all'innovazione.

lezionati contribuiscono a elaborare l'Indice di Qualità in Filiale che, nella nuova veste, dà un forte segnale dell'attenzione sempre maggiore riservata alla soddisfazione della clientela.

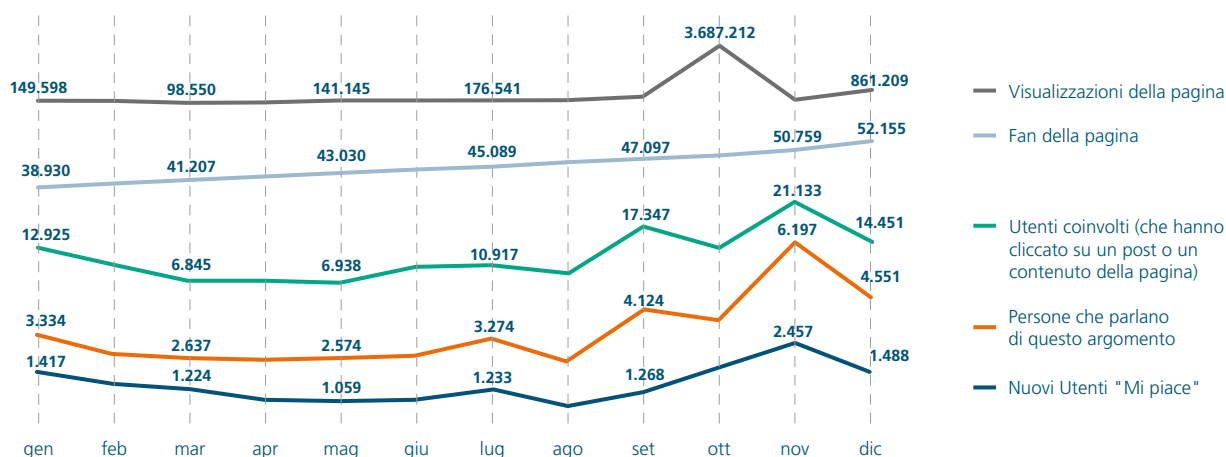
Comunicazione e ascolto attraverso Internet e i Social Network

La pagina ufficiale **Facebook** del Gruppo Intesa Sanpaolo [i] si affianca ai canali di comunicazione già attivi – filiale, Internet, telefono, email, chat e video chiamata – ed è uno spazio pensato per qualsiasi informazione o segnalazione sui prodotti e servizi della Banca. La pagina è aperta a tutti i clienti e non clienti, che con un semplice "post" (breve messaggio di testo) possono pubblicare in bacheca i propri quesiti, commenti e suggerimenti, e a loro volta commentare e condividere sui propri profili i post di altri utenti. La pagina "Intesa Sanpaolo Servizio Clienti" viene presidiata, e periodicamente aggiornata, da un team dedicato.

Da metà 2014, è stato inoltre attivato il nuovo account **Twitter** di Intesa Sanpaolo (@IntesaSP_Help), un ulteriore elemento di multicanalità e di facilitazione del rapporto con i clienti che hanno a disposizione molteplici punti di contatto e di interrelazione con la Banca. La struttura che gestisce l'account risponde a tutte le richieste di assistenza dei clienti e di informazione dei non clienti.

Per i giovani, tipologia di clientela particolarmente attiva su Internet e nei social network, è stata sviluppata una modalità di interazione specifica: l'offerta **Superflash** a loro dedicata è infatti veicolata tramite una pagina Facebook (Superflash.it) e un account Twitter (@Superflash). Questi strumenti di comunicazione consentono di richiedere informazioni e approfondimenti e di ricevere assistenza sui prodotti e le iniziative dedicate.

Facebook Servizio Clienti



Grandi imprese

Per rafforzare il legame di fiducia tra la banca e la clientela Corporate, nel corso del 2014 Intesa Sanpaolo ha adottato un modello di servizio fortemente incentrato sulla complessità del cliente e sull'appartenenza a specifici settori e filiere.

La figura di riferimento rimane quella dei gestori della relazione che hanno il coordinamento complessivo dell'offerta e che si sono specializzati per settore e per sotto filiere, offrendo un elevato contenuto di consulenza. L'obiettivo è quello di essere vicino al cliente non solo come partner finanziario, ma anche come partner industriale, condividendo sfide e opportunità in un percorso di crescita comune.

A supporto di questo cambiamento, durante l'anno sono state sviluppate sessioni di formazione settoriale per il personale al fine di potenziare le competenze di ruolo e la capacità di identificare opportunità di business.

Per quanto riguarda le aziende, sono stati organizzati eventi dedicati in collaborazione con partner specializzati e con i media negli ambiti dell'industria di marca, della distribuzione, dei consumi, dell'alimentare e della moda. Intesa Sanpaolo promuove percorsi di sviluppo sostenibile su un vasto numero di mercati esteri (oltre 40), quelli di maggior interesse per le nostre aziende e di maggiore attrattività per la crescita dei settori chiave del Sistema Paese Italia. Per le grandi aziende, team di specialisti – in Italia e all'estero – affiancano i relationship manager offrendo consulenza qualificata nei processi di crescita oltre confine. Un team dedicato a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, analizza i mercati esteri di sbocco, le opportunità di crescita e partnership nelle nuove frontiere per accompagnare le aziende fin dai primi passi nel percorso di sviluppo e di investimento.

Banche estere

Nel corso del 2014, circa la metà delle Banche Estere del Gruppo ha avviato l'apertura prolungata delle filiali per un ristretto numero di agenzie. In Serbia, il 38% dei clienti attivi ha valutato positivamente questa opportunità. In alcune Banche è anche in corso di sviluppo il sistema di gestione delle code per migliorare l'esperienza e la soddisfazione dei clienti.

In Ungheria è stato avviato, per una circoscritta tipologia di prodotti, un progetto pilota di mobile banker simile all'Offerta Fuori Sede in Italia. CIB Bank è la prima banca nel paese a offrire questo tipo di servizio.

Nel corso del 2014, si è ampliato il raggio dei prodotti e dei servizi disponibili tramite mobile banking e Internet banking: le piattaforme elettroniche sono già ampiamente operative nella maggior parte delle Banche (per maggiori dettagli vedere capitolo "Banca Multicanale" pag. 116).

È stato, inoltre, avviato o rafforzato l'utilizzo dei social media per gestire la relazione con la clientela (Facebook, Twitter, YouTube).

Diverse Banche hanno organizzato incontri, conferenze e lezioni con clienti privati, piccoli professionisti, small business, imprese e start up per illustrare l'andamento del mercato locale e prodotti specifici con la partecipazione di esperti interni ed esterni (Academia workshop in Serbia, Business breakfast in Slovenia, Ungheria e Croazia, seminari e tavole rotonde in Russia e Romania). Queste iniziative hanno costituito importanti occasioni per rafforzare il legame con la clientela e diffondere best practice. Nel 2014 VÚB Banka ha vinto per la categoria banche il premio Hermes Communicator of the Year, curato da agenzie di PR e di ricerca locali in collaborazione con l'Università di Bratislava, per la migliore comunicazione con la clientela.

EXPO

Intesa Sanpaolo è Official Global Partner dell'Esposizione Universale 2015. Il Gruppo vuole investire sul potenziale di Expo Milano 2015 come motore per il rilancio dell'economia del paese e vetrina mondiale delle eccellenze imprenditoriali italiane e del patrimonio artistico e culturale di cui è ricca l'Italia.

Sul fronte dei servizi, Intesa Sanpaolo mette a disposizione degli organizzatori, di Milano, dell'Italia, dei Paesi partecipanti e delle decine di milioni di visitatori provenienti da tutto il mondo, strumenti innovativi di electronic payment, contribuendo così concretamente all'esperienza della Smart City. In particolare, è stata realizzata la Carta Flash EXPO, una carta prepagata dove sarà possibile caricare il biglietto di ingresso per EXPO e che consentirà di accedere anche a una serie di offerte culturali e turistiche, sconti e agevolazioni per spettacoli, mostre e musei in Milano e nelle principali città italiane. Il Gruppo mette, inoltre, a disposizione di Expo Milano 2015 la piattaforma di ticketing e un'articolata struttura distributiva costituita da rete fisica e canali diretti. A metà settembre 2014, è stata aperta la vendita dei biglietti attraverso i canali filiale, Internet banking e ATM.

L'impegno della Banca si concretizza all'interno dell'EXPO con uno spazio espositivo multifunzionale. Il Padiglione della Banca sarà animato da palinsesto giornaliero di eventi e iniziative per le famiglie con attività didattiche per i ragazzi, animazioni per bambini, spettacoli e laboratori, ma anche una serie di incontri dedicati al sociale, all'arte e alla cultura, oltre a numerose performance artistiche realizzate con i partner della Banca. Non mancheranno infine eventi business con incontri tematici, di confronto e di approfondimento. Lo Spazio ospiterà oltre 200 imprese clienti leader nella qualità e nel Made in Italy, espressione delle eccellenze italiane dei diversi territori.

Sostegno alle imprese che vogliono crescere all'estero

Nel mese di giugno 2014, Intesa Sanpaolo ha aderito all'iniziativa promossa dalla Regione Lombardia denominata "Lombardia Concreta" finalizzata a sostenere il sistema delle micro, piccole e medie imprese lombarde che operano nel settore dell'accoglienza turistica, dei pubblici esercizi e del commercio alimentare, in preparazione all'evento Expo 2015. L'iniziativa riveste un certo interesse per l'estensione dei settori coinvolti sul territorio e in considerazione dell'entità dei contributi in conto interessi che determinano un abbattimento dei tassi praticati dal sistema bancario sui finanziamenti concessi alle imprese.

Intesa Sanpaolo ha, inoltre, lanciato Created in Italia (www.createdinitalia.com), il primo portale di e-commerce del Gruppo dedicato alle eccellenze italiane nei settori Ristorazione, Turismo, Design e Fashion. Si tratta di una vera e propria "piazza" virtuale, nata per facilitare l'accesso delle imprese ai nuovi mercati digitali, in cui il Brand italiano si mette in luce per promuovere lo sviluppo commerciale fra aziende e con potenziali clienti, anche internazionali, grazie a un'offerta selezionata e personalizzata.

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 del Gruppo in Italia (circa 6.600 ATM) sono dotati di un'interfaccia con grafica ad alta leggibilità. Gli sportelli automatici consentono l'operatività in autonomia sia agli ipovedenti, tramite una grafica ad alta leggibilità disponibile su tutti gli ATM, sia ai non vedenti tramite una guida vocale che può essere ascoltata su circa 5.500 macchine con l'utilizzo di normali cuffie. Anche i servizi di online banking sono accessibili tramite la piattaforma di mobile banking. In Serbia e Slovenia, le banche locali hanno sviluppato applicazioni on-line adattate alle necessità degli ipovedenti e dei non vedenti.

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. I primi documenti resi disponibili nel formato certificato LIA sono stati i principali documenti di responsabilità sociale: Codice Etico e Rapporto di Sostenibilità. La collaborazione sta proseguendo per trasformare attraverso interventi anche formativi l'orientamento all'accessibilità in un elemento distintivo della cultura d'impresa del Gruppo.

In tema di accessibilità fisica, il progetto del lay-out 2014 delle filiali di Intesa Sanpaolo ha ottenuto il riconoscimento da parte di FIABA [1] (Fondo Italiano Abbattimento Barriere Architettoniche), che ne riconosce la totale rispondenza ai requisiti per l'accessibilità e fruibilità per le persone a ridotta mobilità. All'interno del perimetro estero, circa il 25% della rete di Banca Intesa Beograd è accessibile ai disabili e il 70% ha postazioni di lavoro adatte a servire questa tipologia di clientela; sul nuovo sito Internet istituzionale della banca sarà possibile localizzare le agenzie accessibili. In Banka Koper (Slovenia) e in CIB Bank (Ungheria), tutte le filiali sono prive di barriere e accessibili per le persone con disabilità.

Per dettagli sull'accessibilità ai servizi bancari attraverso i nuovi canali consultare "Banca Multicanale" - pag. 116.

ATTIVITÀ DI CUSTOMER SATISFACTION E GESTIONE DEI RECLAMI

Per utilizzare e gestire in modo efficiente la grande quantità di informazioni raccolte dai clienti tramite i diversi canali, a fine 2013 è stato avviato "Voice of Customer" con l'obiettivo di raccogliere in un unico dispositivo i suggerimenti e le valutazioni pervenute dai clienti. Nel 2014 nel sistema sono state integrate tre tipologie di interviste: quelle telefoniche di rilevazione

della soddisfazione dei clienti privati (75.600 interviste), quelle via e-mail di customer experience sui prodotti e servizi forniti alla clientela (656.000 clienti coinvolti) e quelle sulla soddisfazione per il servizio ricevuto in filiale effettuate tramite le postazioni di Internet banking a disposizione della clientela di tutte le agenzie (25.000 questionari compilati).

Nel corso del 2014 Intesa Sanpaolo ha anche avviato un programma di evoluzione del modello di rilevazione e gestione della soddisfazione della clientela. Uno dei principi che ha guidato questo cambiamento è stata la focalizzazione sulla "call-to-action", ovvero, la capacità di generare e suggerire azioni mirate di miglioramento. A questo scopo, sono state realizzate **indagini di Customer Experience** su diversi servizi con il coinvolgimento della clientela privati e small business: ai clienti è stata inviata un'email dove hanno potuto esprimere un giudizio da 1 a 10 a cui è seguito un sondaggio on-line attraverso il quale hanno potuto fornire le loro considerazioni in merito al processo di acquisto/sottoscrizione del servizio. I clienti che si sono espressi negativamente sono stati contattati per comprendere il motivo dell'insoddisfazione. L'obiettivo è stato quello di manifestare vicinanza al cliente e mantenere monitorati i processi di vendita.

L'analisi dei feedback raccolti dai clienti ha portato nel corso del 2014 alla creazione di tavoli di lavoro per migliorare processi e servizi relativi alle carte di pagamento, ai prestiti e ai mutui e all'avvio di progetti dedicati al miglioramento del servizio in filiale ("Insieme per la Crescita" - pag. 87). La richiesta di avere a disposizione processi più veloci e semplificati ha trovato risposta nell'incremento dei prodotti e dei servizi offerti via internet banking ("Banca Multicanale" - pag. 116).

Clienti Privati e Small Business in Italia

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha realizzato anche nel 2014 indagini sulla soddisfazione dei clienti e sulla Customer Satisfaction di Filiale attraverso 75.600 interviste telefoniche assistite a clienti Privati e Small Business. I livelli di soddisfazione rilevati continuano a essere positivi per tutti i segmenti (famiglie, personal, small business), registrando un Indice Netto di Soddisfazione (NSI¹) pari a 13.

Da circa dieci anni, viene anche realizzata un'indagine sulla popolazione bancarizzata in Italia (indagine di Benchmark) per valutare il posizionamento di Intesa Sanpaolo rispetto alla concorrenza nella relazione Banca-Cliente. Tra luglio e settembre 2014 sono stati intervistati quasi 14.000 famiglie e lavoratori autonomi italiani, di cui più di 2.600 del Gruppo e oltre 11.000 di altre Banche o Banco Posta. La clientela del Gruppo dichiara una Soddisfazione istintiva e una Soddisfazione ragionata inferiori alla concorrenza (rispettivamente NSI pari a 9 versus 16 e 23 versus 30); i giudizi dei clienti di Intesa Sanpaolo sono positivi sui vari punti di accesso indagati, ma inferiori al mercato.

1. NSI: Net Satisfaction Index pari alla percentuale di soddisfatti (danno un giudizio 9-10) meno la percentuale di insoddisfatti (giudizio 1-6).

Clienti Imprese in Italia

Il Gruppo Intesa Sanpaolo realizza ogni trimestre un'indagine congiunturale sull'andamento economico, sul fabbisogno del credito e sulla soddisfazione verso la propria banca attraverso interviste telefoniche a circa 8.000 casi rappresentativi delle imprese italiane (escluse le imprese agricole, le imprese finanziarie e la pubblica amministrazione). I dati sono analizzati sulla segmentazione Small Business¹ e Imprese².

L'indice di Customer Satisfaction³ è rilevato con riferimento alla sola "banca principale", dichiarata. Nel 2014 i risultati non sono stati positivi, ma comunque in miglioramento e superiori al mercato per entrambi i segmenti.

Clienti Grandi Imprese⁴

Intesa Sanpaolo promuove iniziative di ascolto e dialogo per comprendere le necessità delle grandi imprese nell'intero ciclo di relazione con la banca, facendo diventare la voce del cliente parte integrante dei processi decisionali e strategici.

In particolare, nel corso del 2014 è stata strutturata un'indagine quali-quantitativa telefonica con il fine di raccogliere la visione di alcuni selezionati clienti (193 aziende corporate italiane e straniere) sull'attuale contesto economico e in particolare sui temi di maggior rilievo, tra cui internazionalizzazione e innovazione. Il tasso di risposta è stato pari al 61%; l'indice di soddisfazione generale (CSI – Customer Satisfaction Index) è pari a 77 su 100⁵.

Sono continuate le indagini per valutare la qualità percepita e le aree di miglioramento in merito a Start Up Initiative attraverso questionari cartacei distribuiti a investitori, osservatori e clienti partecipanti. Per il 2014, il Net Promoter Score⁶ rilevato su 235 rispondenti è stato pari al 60%.

Clienti delle Banche Estere

È proseguito anche nel 2014 "Listening 100%", il programma di ascolto delle Banche Estere teso a misurare con sistematicità il livello di soddisfazione dei clienti e a coglierne eventuali cause di insoddisfazione per migliorare i livelli di servizio offerti.

Il sistema di monitoraggio è adottato da 9 delle 10 banche e nel corso del 2014 ha totalizzato, complessivamente, circa 90.000 interviste telefoniche su campioni rappresentativi della clientela privata e delle piccole e medie imprese all'estero, che hanno coinvolto sia clienti interni (oltre 60.000 attraverso 3 indagini) sia clienti esterni (quasi 30.000 tramite 3 indagini di benchmark). I dati raccolti a settembre 2014 evidenziano una sostanziale tenuta della soddisfazione trasversale dei clienti verso le banche coinvolte nella rilevazione, con alcuni segnali positivi rispetto alle analisi condotte nel 2013.

1. Small Business: imprese con un fatturato fino a 2,5 milioni di euro.

2. Imprese: imprese con un fatturato compreso tra 2,5 milioni di euro e 150 milioni di euro.

3. Indice calcolato come differenza tra percentuale giudizi 9-10 e percentuale giudizi 0-6.

4. Con fatturato superiore ai 350 milioni di euro.

5. 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).

6. Percentuale di promotori (giudizio 9-10) meno percentuale di detrattori (giudizio 1-6).

Si conferma una generale leadership nella capacità di soddisfare la clientela nella maggior parte dei paesi in cui operano le Banche Estere del Gruppo.

Nel 2014 si è conclusa la terza edizione del progetto "Customer Satisfaction University Award", che ha coinvolto 5 Banche Estere del Gruppo. L'iniziativa, finalizzata al riconoscimento e alla premiazione di progetti di eccellenza sul tema del Customer Caring, è stata realizzata con la collaborazione delle principali Università presenti nei paesi coinvolti.

La gestione dei reclami

Il Gruppo Intesa Sanpaolo garantisce il costante presidio e la rapida risposta ai reclami, conscio che operare in tal senso favorisca la retention della clientela e incrementi la reputazione.

L'Ufficio Reclami di Capogruppo ha avviato nel marzo 2014 il progetto "Evolvere la gestione reclami" (che si concluderà nel primo semestre 2015) per migliorare la gestione dei reclami in lavorazione nel rispetto delle scadenze normative, aumentando la produttività della struttura e la qualità della risposta al cliente.

Per quanto riguarda i reclami in Italia⁷, l'andamento delle pratiche pervenute nel 2014 è in aumento di circa il 9% rispetto all'anno precedente.

- **Investimenti.** Nel 2014 è proseguita la tendenza alla sensibile contrazione dei reclami sui Servizi di Investimento (-13,4%) motivata principalmente dall'assenza di particolari problematiche massive e dalla riduzione delle lamentele relative ai bond in default.
- **Finanziamenti (crediti, mutui e crediti speciali).** Le pratiche riferite a questa categoria hanno fatto registrare un forte incremento, in particolare per i prodotti "Mutui casa" e "Cessione del quinto" per i rimborsi dovuti in caso di estinzione anticipata di finanziamenti stipulati ante novembre 2009 (problematica risolta con recenti disposizioni dell'Arbitro Bancario Finanziario). Sono inoltre aumentati in maniera considerevole i reclami in materia di interessi cosiddetti usurari, cui viene data risposta motivatamente negativa, a fronte di una sentenza della Corte di Cassazione a favore degli Istituti di credito.
- **Carte di pagamento.** Nel 2014 è stata registrata una rilevante contrazione delle pratiche censite (-33,4%), soprattutto per frodi e smarrimenti (es. furto d'identità su Internet).
- **Bonifici.** Nel 2014 i reclami riferiti ai bonifici sono rimasti sostanzialmente invariati, grazie anche al rallentamento delle contestazioni di frodi informatiche poste in essere con le modalità del "phishing".
- **Prodotti assicurativi.** Nel 2014 sono diminuiti i reclami relativi ai prodotti assicurativi (-8,1%). La maggior parte delle pratiche riguarda le tempistiche o la mancata liquidazione dei sinistri (soprattutto in caso di morte del contraente). Sono già stati previsti specifici interventi migliorativi in materia.

7. L'analisi numerica si riferisce al perimetro Italia del Gruppo, escluse le Banche Estere.

- **Relazioni Istituzionali.** I ricorsi presentati dalla clientela alla valutazione dell'Arbitro Bancario Finanziario sono in crescita rispetto al 2013, di circa il 16% e sono stati 778, mentre quelli sottoposti all'Ombudsman Giurì Bancario sono stati 84, con una diminuzione rispetto al 2013 di circa il 24%.

Gli esposti che sono pervenuti da Banca d'Italia sono rimasti invariati rispetto al 2013 e sono stati 1.110, mentre, come per gli anni precedenti, rimangono poco significative le istanze pervenute da Consob e dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

RELAZIONE CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

Intesa Sanpaolo sviluppa un dialogo aperto e costruttivo con le Associazioni dei Consumatori, favorendo la conciliazione permanente per rafforzare nel tempo il rapporto di fiducia con i clienti e offrire un'ulteriore opportunità a garanzia e tutela della massima soddi-

sfazione della clientela sulla qualità dei prodotti e dei servizi utilizzati. La procedura, 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 compromettere in nessun modo eventuali strade diverse che volesse intraprendere anche successivamente, a tutela dei suoi interessi. Al 31 dicembre 2014 sono pervenute 314 domande.

Intesa Sanpaolo organizza annualmente un incontro in plenaria con le Associazioni dei Consumatori per dare aggiornamenti sulle attività in corso e in programmazione sul quadro generale di contesto in cui la Banca si trova a operare. Da diversi anni, inoltre, il Gruppo è parte attiva del Consumer's Forum, importante tavolo per l'elaborazione di nuove idee e comportamenti virtuosi in materia di cultura del consumerismo.

QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

COMUNICAZIONE E ASCOLTO

L'attività di coinvolgimento e ascolto dei collaboratori è stata oggetto di costante attenzione. Si è svolta una sofisticata analisi di clima che ha coinvolto 63.071 colleghi delle aree professionali e quadri direttivi con una partecipazione del 51,3% e 968 dirigenti, con un'adesione pari all' 88,5%; a questi si sono aggiunti 22.731 colleghi delle Banche Estere con un'adesione del 51%. Si sono tenuti 31 incontri sul territorio – "Vita e lavoro in Intesa Sanpaolo" che hanno fatto sentire oltre 300 colleghi di tutte le strutture aziendali partecipi della vita aziendale. Oltre a numerose attività di ascolto ad hoc per le società/strutture, è stata assicurata una costante attività di informazione a tutti i colleghi del Gruppo, in Italia e all'estero, sul Piano d'Impresa e sul nuovo Modello di servizio della Banca dei Territori per cui sono state realizzate 70 interviste in profondità ai responsabili Regionali, Commerciali e di Area della Banca dei Territori.

WELFARE AZIENDALE

Il sistema di Welfare aziendale opera all'interno di un modello integrato che include – oltre alla previdenza complementare e all'assistenza sanitaria integrativa – i servizi di People Care, il Mobility Management e la nuova associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo, operativa dal gennaio 2014.

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, anche in ottica di diversity management, con l'obiettivo di favorire soluzioni e progetti sostenibili e coerenti con le loro aspettative.

L'applicazione di una politica di welfare rappresenta quindi un tassello valoriale e strategico importante nell'adozione di tale modello comportamentale. L'azione del Welfare aziendale è inoltre integrato con l'impianto normativo previsto dalla contrattazione collettiva nazionale e di Gruppo che offre a tutti i colleghi da un lato soluzioni e istituti di flessibilità, come permessi, congedi, orario flessibile in ingresso e uscita, part-time, ecc. e dall'altro agevolazioni e contributi economici, come provvidenze per famiglie con figli disabili, polizza infortuni extra-professionali, prestiti, mutui, ticket pasto, nonché da ultimo il Premio aziendale sociale.

Inoltre, anche grazie a un moderno sistema di relazioni industriali e alle intese raggiunte con le Organizzazioni Sindacali si è potuto operare in coerenza ai pilastri individuati dal Piano d'Impresa. Le leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo sono state così individuate nella valorizzazione e la motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza. Il dialogo fra le parti si è sviluppato attraverso nuove modalità di confronto, ricercando soluzioni per il consolidamento e lo sviluppo del welfare aziendale, il sostegno all'occupazione, l'individuazione di nuove soluzioni, anche economiche, di coinvolgimento nel progetto aziendale, la sperimentazione di condizioni di lavoro innovative, ispirate alla costruzione di un ambiente permeato dalla fiducia e responsabilizzazione reciproca.

In questa direzione è stato rinnovato il Protocollo delle Relazioni Industriali che prevede la costituzione di un organismo misto azienda-sindacato, il Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile, con lo scopo di elaborare soluzioni per contemperare le esigenze connesse alle famiglie, alla previdenza, all'assistenza e al migliore equilibrio nell'uso del tempo.

AZIONARIATO DIFFUSO

L'azienda e le Organizzazioni Sindacali hanno condiviso con l'accordo del 6 maggio 2014 un'importante iniziativa di assegnazione a titolo gratuito di azioni Intesa Sanpaolo ai collaboratori con la possibilità da parte dei medesimi di partecipare anche a piani di investimento (LECOIP) che consentiranno al termine del Piano di ottenere un capitale maggiore dell'investimento iniziale indipendentemente dall'eventuale andamento negativo del titolo e l'opportunità di un guadagno ulteriore in caso di andamento positivo. L'iniziativa è finalizzata a valorizzare anticipatamente il maggior impegno richiesto, sia organizzativo sia produttivo, offrendo a tutti la possibilità di partecipare alla crescita di valore attesa mediante una scelta individuale e volontaria che riconosce il lavoro di squadra e il perseguimento di una crescita sostenibile.

A fronte del difficile contesto economico e sociale generale e dell'andamento dell'esercizio 2013 che non ha consentito l'erogazione del premio aziendale, è stata confermata anche per il 2014 l'applicazione della formula del Premio sociale che ha consentito ai colleghi di fruire di tale emolumento sotto forma di rimborso delle spese per l'istruzione dei figli, per l'assistenza sanitaria integrativa e/o la previdenza complementare anche a favore dei famiglia-

ri; un preciso significato sociale ha assunto la scelta delle parti di limitarne l'erogazione solo ai colleghi con una retribuzione annuale inferiore a € 65.000, soluzione che ha conciliato sostenibilità dei costi e valorizzazione del welfare aziendale, ferma restando la possibilità per i destinatari di accedere all'erogazione anche nella tradizionale forma del versamento in busta paga.

Nel rispetto del Piano d'impresa sono proseguiti anche nel

corso del 2014 i processi di semplificazione societaria e razionalizzazione organizzativa e dei costi. In tutti i casi gli accordi sindacali hanno consentito la gestione delle eccedenze di personale, con misure sostenibili e che ne hanno limitato l'impatto sociale.

È proseguito il forte impegno aziendale per la razionalizzazione delle forme previdenziali preesistenti con accordi per la confluenza di 11 Fondi pensione a prestazione definita e 3 a contribuzione definita, finalizzati a ridurre i rischi (operativi, finanziari ed attuariali) e garantire maggiori opportunità di investimento agli iscritti. Per quanto riguarda i Fondi Pensione, nella storia del Gruppo c'è una radicata sensibilità al tema della previdenza complementare: i principali fondi sono nati già nel corso del 1800 ed agli albori del welfare inteso come necessità sociale. L'attività riguarda circa 100.000 persone in Italia con un patrimonio destinato alle prestazioni di oltre 9,8 miliardi di euro e un flusso annuo di contribuzione pari a circa 500 milioni di euro/anno. Per il personale in servizio la previdenza complementare offre in particolare il vantaggio della contribuzione a carico dell'azienda, della possibilità di percepire anticipazioni e della deducibilità dei contributi con risparmio dell'aliquota marginale.

Assistenza sanitaria integrativa

Nel 2013 è stato sottoscritto un accordo volto a rafforzare la sostenibilità di medio termine del Fondo Sanitario Integrativo, in particolare con riguardo alla gestione degli iscritti in quiescenza, per i quali negli anni passati si erano registrati significativi disavanzi. È stato così stabilito un incremento del contributo di solidarietà riversato dalla gestione degli iscritti in servizio ai pensionati dal 4

al 6% che ha portato già nel 2014 a una forte riduzione del disavanzo della gestione degli iscritti in quiescenza. Sulla scorta di tali positivi andamenti, avvalendosi della facoltà prevista dallo Statuto, il Consiglio di Amministrazione del Fondo ha stanziato una riserva patrimoniale di 2 milioni di euro per una iniziativa di prevenzione contro il rischio cardiovascolare da realizzarsi nel corso del 2015. L'iniziativa sarà destinata agli iscritti ed ai loro familiari beneficiari delle prestazioni del Fondo, ricompresi nella fascia di età 40-69, anni (oltre 100.000 persone) e sarà attivata a partire dal prossimo mese di maggio. La campagna di prevenzione prevede una prima fase di indagine della diffusione del rischio cardiovascolare presso gli assistiti attraverso la compilazione di un questionario online, incentrato sui fattori di rischio individuati dall'Istituto Superiore di Sanità nell'ambito del cosiddetto "progetto cuore". Il Fondo mette a disposizione un pacchetto diagnostico composto da esami del sangue, elettrocardiogramma da sforzo e visita cardiologica. Dall'attivazione della campagna fino a tutto il 31 marzo 2016, gli assistiti che dalla compilazione del questionario saranno risultati a elevato rischio cardiovascolare, potranno beneficiare del suddetto pacchetto diagnostico, a titolo completamente gratuito presso la rete convenzionata o con rimborso del ticket presso le strutture del SSN. L'iniziativa sarà affiancata da una campagna di comunicazione sui corretti stili di vita destinata a tutto il personale del Gruppo Intesa Sanpaolo e a tutti gli assistiti del Fondo Sanitario. Si stima che nel 2014 sia stato corrisposto in prestazioni il controvalore di circa 135 milioni di euro, dato che sarà verificato in sede di bilancio.

ASSOCIAZIONE LAVORATORI INTESA SANPAOLO

Nel quadro del sistema integrato di welfare aziendale, da gennaio 2014 è operativa l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo - ALI, la nuova associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo, istituita con l'accordo sindacale del 7 febbraio 2013.

L'associazione unica di Gruppo, armonizzando i preesistenti circoli, ha ottimizzato le sinergie operative e ampliato la propria operatività anche all'offerta dei servizi alle persone e di utilità sociale. L'Associazione costituisce una nuova forma di welfare partecipato attento a soddisfare le differenti esigenze dei colleghi, del personale in quiescenza e delle loro famiglie con l'obiettivo di favorire l'aggregazione tra i colleghi, proporre soluzioni per un turismo conveniente, sostenere la diffusione di iniziative culturali, promuovere iniziative sportive anche come modalità per coinvolgere i colleghi più giovani e garantire – attraverso i Consigli Territoriali – il valore delle relazioni personali con i soci e il loro coinvolgimento volontario nelle attività.

Nel 2014 sono stati oltre 100.000 i soci iscritti, di cui 61.604 soci ordinari (in servizio e in quiescenza) e 17.998 nuclei familiari con oltre 600 iniziative promosse a livello nazionale e territoriale e una copertura territoriale delle offerte promosse del 100%.

Tra le varie e innovative azioni di conciliazione oggi affidate e gestite direttamente dall'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo-ALI, si collocano:

- il progetto Welcare Family – realizzato nell'aprile 2012 dalla Banca in collaborazione con le Acli – servizio multicanale accessibile anche "da casa" che offre informazioni e servizi di assistenza e cure domiciliari, gestione di pratiche burocratiche e amministrative, previdenziali e fiscali a tariffe agevolate o gratuite,
- le iniziative "Educare i bimbi alla felicità" – realizzate in collaborazione con la scuola di Palo Alto – rivolte ai genitori per promuovere l'importanza della positive education e per diffondere un modello di insegnamento basato sulla sinergia esistente tra le emozioni positive e l'apprendimento.

BABY SECURITY

Dopo il successo riscosso negli anni precedenti a Torino, Milano, Firenze, Roma e Napoli, nel 2014 sono proseguiti gli incontri "Baby Security" realizzati dall'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo a Venezia e Bologna e nei primi mesi del 2015 anche a Padova. Lo scopo è di diffondere la cultura della prevenzione e della corretta informazione sul tema degli incidenti dovuti all'ingestione di cibo o corpi estranei che possono coinvolgere i bambini.

Gli incontri sono stati tenuti da un medico esperto in tecniche di rianimazione di base, con dimostrazioni teorico-pratiche sulle manovre di disostruzione pediatrica. L'attività è stata coadiuvata da diversi Istruttori, disponibili a fornire anche informazioni sui corsi avanzati, così da diffondere sempre di più sul territorio le competenze e le informazioni. A tutti i partecipanti è stato distribuito un poster Baby Security, per divulgare attraverso le immagini la corretta informazione sulle manovre di disostruzione pediatrica da praticare.

Le Compagnie assicurative della Divisione Insurance hanno avviato nel mese di ottobre la progettazione di un "Orto Urbano" sul terrazzo della sede di Viale Stelvio a Milano. Questo progetto, nato dietro impulso dei colleghi, prevede la costituzione di un orto didattico, al fine di coinvolgere le persone in un percorso di formazione e sensibilizzazione verso i temi della produzione ortofrutticola locale, della sostenibilità ambientale e del consumo consapevole. L'iniziativa, avviata in partnership con l'associazione Slow Food e in sintonia con le finalità delineate da Expo 2015, ha riscosso ampia adesione e prevede:

- la realizzazione e la manutenzione di un orto agro-ecologico in contenitori, che si ispiri ai valori del "buono pulito e giusto" che guidano la filosofia di Slow Food;
- una serie di incontri didattici di accompagnamento del gruppo di colleghi che conddivideranno gli spazi e le attività nell'orto.

Un orto "slow" mira infatti a essere rispettosamente produttivo, bello e funzionale, malleabile e capace di adattarsi all'interno di contesti cittadini e metropolitani e, infine, essere un punto di incontro, educazione e inclusione sociale. La progettazione dell'area destinata all'orto ha già visto coinvolti direttamente i colleghi nell'analisi degli spazi e delle colture nell'ottica dei principi esposti. Il progetto "Gusti Giusti", lanciato nel 2008 in collaborazione con l'Associazione Slow Food e attivo ad oggi in tutte le dieci mense del Gruppo, si configura come importante iniziativa mirata a migliorare il benessere dei collaboratori, creare consapevolezza sull'importanza di una sana e piacevole alimentazione e avviare un percorso di qualificazione del servizio nelle mense aziendali, nel senso di sostenibilità ambientale e valorizzazione delle produzioni del territorio. Arrivati al settimo anno di attività, la Banca ha avviato una prima fase di ricognizione per procedere alla rilancio del progetto "Gusti Giusti" quale importante iniziativa di welfare indirizzate alla promozione del benessere dei propri collaboratori e in vista dell'imminente avvio della manifestazione EXPO.

Mobilità

Anche nel 2014 Intesa Sanpaolo ha confermato il suo impegno verso il tema della mobilità sostenibile, ricercando e proponendo soluzioni per le esigenze degli spostamenti delle persone. Continua l'impegno nell'attuazione dei Piani spostamento casa-lavoro, che al di là dell'obbligo normativo, rappresentano una grande opportunità di miglioramento organizzativo e gestionale per tutte le attività di mobilità del personale aziendale. (per un dettaglio delle attività vedi capitolo "Capitale naturale – Mobilità" - pag. 130).

EQUILIBRIO VITA PRIVATA E LAVORATIVA

Una serie di piattaforme – alcune delle quali gestite direttamente dall'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo – offrono servizi e iniziative per il work life balance, azioni mirate a realizzare interventi sostenibili di conciliazione vita-lavoro, stante la capillarità territoriale, la complessità organizzativa e all'eterogeneità di bisogni della popolazione aziendale.

Le famiglie e la gestione dei figli

Come servizi di supporto alle famiglie sono attivi 4 asili aziendali, i nostri "nidi dei bimbi" che operano a Milano, Firenze, Napoli e Torino Moncalieri, ai quali si aggiungerà a settembre 2015 quello presso il nuovo Centro Direzionale di Torino. La qualità è un elemento fondamentale che ha accompagnato la realizzazione dei nidi: infatti gli asili possiedono i 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). A integrazione dell'offerta sono attive Convenzioni con il consorzio PAN sul territorio nazionale 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.

L'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo - ALI promuove per le famiglie con figli in età scolare tutte le iniziative a supporto dell'organizzazione delle vacanze estive dei figli compresi tra i 6 e i 17 anni di età, con proposte di campus in tutta Italia e anche all'estero accessibili a tariffe particolarmente agevolate grazie al contributo

erogato dall'Associazione stessa. La Banca promuove inoltre la possibilità di effettuare esperienze interculturali all'estero attraverso l'assegnazione di borse di studio destinate ai figli dei dipendenti, grazie alla collaborazione con la Fondazione Intercultura.

JUNIOR CAMPUS - LA RILEVAZIONE DEL GRADIMENTO DEI COLLEGHI

I campi estivi in città, in Italia e all'estero convenzionati con ALI hanno riscosso un giudizio molto positivo dalla maggior parte dei soci che si sono avvalsi di questa forma di supporto nella gestione dei figli nel periodo di chiusura delle scuole.

La percentuale di redemption della survey è pari al 65,5% e il 2014 ha registrato un apprezzamento unanime sia nella scelta dei campus svoltisi in città che di quelli esteri. Il 93% dei colleghi è rimasto particolarmente soddisfatto, tanto che consiglierebbe l'esperienza vissuta dai propri figli.

In chiusura d'anno, nell'ambito del confronto sindacale, sono state, inoltre, gettate le basi per l'avvio di un periodo di sperimentazione sul Lavoro Flessibile nell'ambito del Gruppo. Si tratta di una modalità di lavoro nuova e diversa rispetto al telelavoro, in cui la prestazione lavorativa avviene in luogo diverso da quello di assegnazione e che, sfruttando le potenzialità offerte dall'evoluzione delle tecnologie informatiche e dell'organizzazione del lavoro, consente di coniugare le esigenze aziendali di produttività con quelle personali/familiari per un miglior equilibrio dei tempi di vita. Il lavoro flessibile potrà essere svolto da casa, da altra sede aziendale o dal cliente. Tale progetto si fonda sul rapporto di fiducia e di collaborazione tra collega e responsabile, che ne costituisce elemento essenziale. L'iniziativa si colloca nella prospettiva di coniugare in modo innovativo la gestione della vita privata dei colleghi con le esigenze organizzative aziendali. Nel corso del 2015 si svolgerà un periodo di sperimentazione che riguarderà strutture/aziende del Gruppo specificamente individuate che sarà accompagnato da interventi di informazione/formazione, anche al fine di supportare adeguatamente il cambiamento. La proposta di lavoro flessibile di Intesa Sanpaolo costituisce una modalità di lavoro, diversa dal telelavoro, che consente di svolgere la propria prestazione lavorativa anche al di fuori dalla sede di assegnazione, senza necessità di variare il rapporto di lavoro in essere. Il lavoro flessibile potrà essere svolto:

- da casa intendendosi il luogo della residenza o domicilio del collaboratore o altro luogo privato preventivamente concordato con il Responsabile con divieto di luoghi pubblici o aperti al pubblico;

- da una sede aziendale diversa da quella di assegnazione (Hub aziendali), cioè da ufficio/locale del Gruppo Intesa Sanpaolo specificamente individuate e prenotabili tramite apposito applicativo;
- presso il cliente, al fine della specifica attività di proposizione e relazione commerciale correlata alla figura professionale ricoperta dal collaboratore.

In affiancamento alla sperimentazione del 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.

Sono stati coinvolti circa 70 collaboratori (con un bacino potenziale di circa 700 colleghi nell'edizione 2015).

Per quanto riguarda le Banche Estere, Privredna Banka Zagreb è una delle Banche che si è più impegnata nel trovare soluzioni "family-friendly" e, grazie alle diverse pratiche per la conciliazione famiglia lavoro, è stata una delle prime aziende croate a ottenere il "Mamforce Company Standard", riconoscimento locale alle aziende che più si sono attivate in pratiche socialmente responsabili. Tra le iniziative segnaliamo il nido aziendale, la possibilità di lavoro part-time e con orari flessibili, l'assistenza medica e psicologica dei collaboratori, la possibilità di richiedere aspettativa retribuita per accudire parenti ammalati o non autosufficienti.

RELAZIONI CON LA CATENA DI FORNITURA

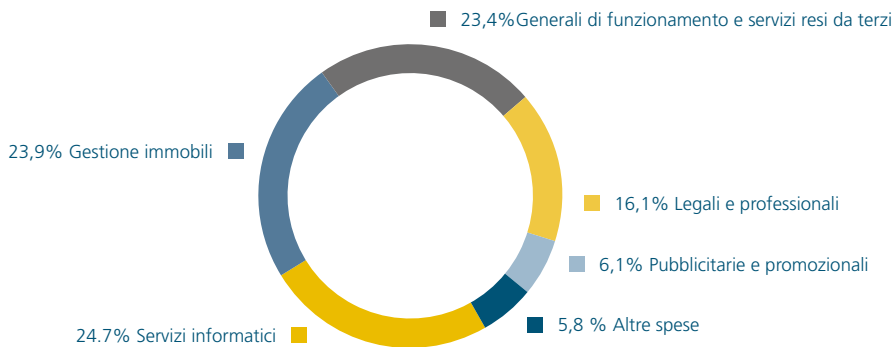
Intesa Sanpaolo è consapevole che anche la qualità delle relazioni con i fornitori e le politiche di acquisto adottate possano creare le condizioni per incrementare il capitale sociale e relazionale della Banca, facendo leva sulla promozione di un approccio orientato alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori e assicurandosi che i fornitori tendano a raggiungerlo.

Il Progetto di accentramento degli Acquisti di Gruppo, nato nel 2012 con l'intento principale di unificare le regole e i processi di acquisto e applicare un modello uniforme alle società di Intesa Sanpaolo, è proseguito anche per tutto il 2014 con l'accentramento di altre

Banche / Società italiane e Banche Estere del Gruppo. L'estensione del perimetro del progetto, che continuerà anche nel 2015, consentirà l'ampliamento del numero di attori che seguirà non solo il processo standard di sourcing, ma anche gli indirizzi sui criteri di responsabilità sociale e ambientale da adottare nell'ambito degli acquisti. È in questo contesto infatti che si è già inserita nel 2013 l'emanazione delle Linee Guida per gli Acquisti di Gruppo e delle relative Regole attuative, che integrano in maniera trasversale criteri di responsabilità sociale e ambientale.

Nel 2014 le spese complessive sostenute dal Gruppo Intesa Sanpaolo per gli acquisti ammontano a più di 2,6 miliardi di euro, così ripartite:

Ripartizioni spese 2014 per categoria [%]



EQUITÀ E TRASPARENZA NELLA RELAZIONE CON I FORNITORI

Le relazioni condotte dalla Capogruppo con i propri fornitori hanno seguito principi di trasparenza ed equità anche nel corso del 2014. Per garantire ciò è di particolare importanza il presidio del Portale Fornitori e il continuo potenziamento delle sue funzionalità. Il portale prevede un sistema di negoziazioni in rete: a coloro che si candidano è richiesta la registrazione on-line dove i fornitori possono seguire, qualora invitati a una gara, tutte le fasi del processo in maniera trasparente. Ciascun fornitore infatti, attraverso una apposita sezione, può interagire con il relativo responsabile acquisti e prendere visione dei documenti presenti nonché inserire le offerte. Sono state quasi 1.600 le gare on-line nel 2014, rispetto a 1.400 nel 2013 (con un incremento di circa il 14%) per un importo complessivo di circa 800 milioni di Euro; e questo aumento costante e considerevole ha migliorato la comunicazione e aumentato il grado di trasparenza della relazione.

Il numero complessivo delle gare, o confronti di mercato, ha registrato un ulteriore incremento anche a seguito dell'avvio dell'iniziativa Masterplan del Sourcing. L'attività, condotta dalla Direzione Sistemi Informativi (DSI) in collaborazione con l'ufficio Acquisti Informatici del Servizio Acquisti, ha favorito gradualmente i confronti di mercato in ambito ICT su tutti gli ambiti rilevanti. Nel 2014 sono più che raddoppiate le iniziative rispetto al 2013 coinvolgendo complessivamente oltre 120 fornitori di cui il 20% è rappresentato da nuovi fornitori. Per il prosieguo ci si aspetta una sostanziale stabilizzazione dei numeri dei confronti di mercato sia per quanto riguarda sia il trend sia per quanto riguarda il numero di fornitori coinvolti.

Sul fronte del presidio dei tempi di pagamento, è continuata la manutenzione e il monitoraggio del modulo del Portale dedicato alle comunicazioni contabili, che permette al fornitore piena visibilità dei propri ordini, pagamenti e fatture.

VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE DEI FORNITORI

Il Portale Fornitori è una piattaforma on-line che prevede una fase di registrazione nella quale è richiesto ai candidati di prendere visione del Modello di organizzazione, gestione e controllo (Decreto legislativo 231/2001), del Codice Interno di Comportamento e del Codice Etico di Intesa Sanpaolo. Nel caso in cui poi essi diventino nostri fornitori, tra le clausole contrattuali da sottoscrivere vi è l'impegno a rispettare i principi contenuti nei documenti sopra citati. La fase di registrazione prevede inoltre che il fornitore compili un questionario che include, oltre alla sezione

anagrafica, anche la parte dedicata alla responsabilità sociale e ambientale. Alla fine del 2014 i fornitori iscritti al Portale erano circa 6.400, aumentati del 21% rispetto ai 5.300 del 2013. Di questi, circa 3.500 hanno completato la registrazione. Un'analisi approfondita delle risposte di questi ultimi sulla responsabilità sociale e ambientale ha evidenziato il seguente spaccato: l'11% dichiara di pubblicare un bilancio sociale e ambientale, il 3% dispone di certificazione SA 8000, il 19% di un codice etico o di politiche che descrivono l'impegno sociale, il 12% possiede certificazioni ambientali e l'8% ha una politica ambientale.

	2014	2013	Variazione [%] 2014/2013
La società pubblica un bilancio sociale, ambientale o di sostenibilità	387	288	34,37
Presenza di certificazione SA8000	108	75	44
La società ha un codice etico o politiche che sanciscono il suo impegno sociale	640	472	35,59
La società ha certificazioni ambientali	411	323	27,24
La società ha una politica ambientale	267	197	35,53

Le dichiarazioni rese dai fornitori sono verificate attraverso un sistema di monitoraggio a campione che si focalizza sulle categorie merceologiche più rischiose e sui casi ritenuti meritevoli di indagine approfondita. Le verifiche in tema di rispetto dei criteri sociali sono condotte da personale interno e si rivolgono ai capitolati di servizio all'edificio (manutenzione impianti) e alle persone (pulizie) e prevedono il controllo della scadenza della documentazione relativa alla Camera di Commercio, Artigianato e Agricoltura e al Documento Unico di Regolarità Contributiva.

Nel caso invece di indagini sul rispetto di criteri ambientali, quali ad esempio l'efficienza energetica, l'utilizzo di prodotti di pulizia a norma di legge, le clausole contrattuali legate al rispetto della normativa ambientale, le verifiche ispettive sono effettuate in loco sia da personale interno sia da società esterne. Nel 2014 sono state condotte 800 verifiche documentali.

Un altro filone di azioni, che contribuiscono 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 DSI, è al suo quarto anno di operatività e si estende su

un panel di fornitori che nel 2014 ha rappresentato circa l'86% dell'ordinato della Direzione Sistemi Informativi, per un totale di circa 280 fornitori valutati. I colleghi intervistati, referenti di ambiti specifici che avevano l'opportunità di valutare più fornitori, sono stati 148 e i questionari compilati hanno raggiunto le 2.200 unità.

Le risposte ai questionari, somministrati in formato elettronico, sono valutate in base a una scala di valori che va da 1 a 6; tale approccio consente di individuare eventuali azioni di miglioramento e di ripensare alla relazione con il fornitore in chiave strategica.

Per rendere maggiormente obiettiva la valutazione viene effettuata una distinzione in quattro categorie a seconda della tipologia di servizio/bene acquistato (servizi applicativi, servizi infrastrutturali, hardware e manutenzioni, licenze e manutenzioni software).

Parallelamente, nel caso in cui vengano riscontrate evidenze sul mancato rispetto dei livelli di servizio contrattualizzati, sempre facendo riferimento al perimetro gestito dalla Direzione Sistemi Informativi, vengono inviate specifiche lettere di segnalazione ai fornitori. Nel 2014 sono state complessivamente 47 le comunicazioni inviate.

La piattaforma EcoVadis

L'attività di valutazione dei fornitori che si registrano al Portale ci ha consentito di porre le basi per un approccio sempre più orientato alla mitigazione del rischio derivante dalla gestione della catena di fornitura. Nel 2014 infatti la struttura del Servizio Acquisti ha dato il via a una partnership con EcoVadis, società internazionale specializzata nella valutazione delle performance di responsabilità sociale e ambientale della catena di fornitura, al fine di innescare un percorso virtuoso che, partendo dai risultati dell'analisi, giungesse all'individuazione di azioni di mitigazione del rischio e di eventuali misure

correttive in un'ottica di miglioramento continuo.

Il progetto pilota, che è partito alla fine del 2014 ed è terminato a fine febbraio 2015, ha coinvolto 57 fornitori appartenenti a diverse categorie merceologiche. Il tasso di risposta si è rivelato molto buono e nessuno tra i fornitori valutati è risultato esposto a 'rischio elevato' secondo la griglia di EcoVadis.

Per i fornitori che si sono posizionati nella fascia 'a rischio medio', nel corso del 2015 si determineranno le azioni di mitigazione da intraprendere. L'utilizzo della piattaforma andrà a regime a partire dal 2015 e su un panel più ampio di fornitori.

LE CARATTERISTICHE DI ECOVADIS

La piattaforma copre 150 categorie di fornitura in 140 Paesi, prevede uno screening dei fornitori alla luce di 21 criteri in tema di ambiente, società, equità nelle pratiche commerciali e catena della fornitura. Le valutazioni sono basate su standard globalmente riconosciuti quali il Global Reporting Initiative, il Global Compact dell'ONU e ISO 26000 e i punteggi dei fornitori sono determinati coniugando i risultati di:

- informazioni riferite dai fornitori utilizzando il questionario dinamico online
- analisi dei documenti e verifica dei dati effettuate da esperti analisti
- raccolta di informazioni provenienti da ONG, sindacati, organizzazioni internazionali, a 360°
- verifiche di terza parte per alcuni fornitori ad alto rischio (facoltativo).

EcoVadis rating scale

0-29	High risk
30-49	Medium risk
50-69	Controlled
70-89	Medium opportunity
90-100	Strong opportunity

I livelli di rischio individuati dalla scala di EcoVadis permettono un'accurata selezione dei piani di sviluppo dei fornitori e delle eventuali azioni da intraprendere da parte del cliente

L'esito finale del processo di valutazione è costituito da una Scheda di Valutazione del Fornitore, uno strumento molto pratico e di facile lettura, che contiene un giudizio complessivo e per tema e un confronto (benchmark) tra le performance del fornitore e quella dei suoi concorrenti, nella sua categoria di attività e nel Paese in cui il fornitore opera. Ciascuna Scheda di Valutazione contiene, inoltre, punti di forza e aree di miglioramento specifici per categorie di spesa e azioni e piani di miglioramento gestibili online e con possibilità di aggiornamento.

Totale delle spese per acquisti	2,6 mld
Numero di fornitori invitati alla valutazione pilota EcoVadis	57
Totale del fatturato coperto dalla valutazione EcoVadis	668.127.883
% fatturato del pilota sul totale spese per acquisti	25,7

SALUTE E SICUREZZA DEI FORNITORI CHE LAVORANO PRESSO LE NOSTRE SEDI

L'attività del Servizio Prevenzione e Protezione di Intesa Sanpaolo si rivolge non solo alla tutela dei collaboratori ma anche a quella dei fornitori che svolgono le loro attività presso le strutture della Banca. L'attività consiste nel condividere con loro le regole vigenti in tema di Salute e Sicurezza, assicurare che i loro dipendenti operino rispettando adeguati standard e garantire che non emergano rischi dovuti a interferenze tra le attività dei vari fornitori e quelle del personale della Banca. L'impegno della Banca per ridurre i rischi per la salute e sicurezza del personale operante in regime di appalto è proseguito attraverso il programma di adeguamento degli ambienti di lavoro e in particolare con una nuova campagna di sopralluoghi che nel corso del primo semestre del 2015 riguarderà circa 400 immobili provenienti dal deterioramento del credito e destinati a essere mantenuti sino alla loro definitiva dismissione.

INIZIATIVE NELLE BANCHE ESTERE

Come già accennato all'inizio del capitolo, il Progetto di accentramento degli Acquisti di Gruppo si estende anche sulle Banche Estere. Al raggiungimento dell'obiettivo prefissato tutte le Banche dovranno aver accolto e implementato le "Linee Guida per gli Acquisti di Gruppo" e le relative "Regole attuative".

Tali linee guida comprendono, all'interno del modello degli "acquisti accentrati", le categorie merceologiche "locali" che attingono alle forniture locali nel caso di beni o servizi per i quali il mercato di approvvigionamento è tipicamente locale o fortemente legato allo specifico mercato. Inoltre integrano in maniera trasversale e ben strutturata criteri di responsabilità sociale e ambientale e chiedono che tutte le funzioni coinvolte li tengano in dovuta considerazione durante il processo di sourcing, dalla richiesta di quotazione alla richiesta dell'offerta e di informazioni a supporto. VÚB Banka è stata oggetto del pilota per il progetto di accentramento.

Inoltre VÚB Banka, BiB e PBZ sono le tre Banche che per prime nel 2014 hanno posto le basi per poter utilizzare anche la stessa piattaforma informatica per il sourcing della Capogruppo.

Ascolto e dialogo

Iniziative di rilievo in questo ambito sono state condotte nel 2014 da Intesa Sanpaolo Bank Romania e VÚB Banka. La prima ha organizzato una serie di incontri che, prendendo spunto da questioni relative agli aspetti contrattuali, hanno contribuito anche a identificare le azioni idonee a raggiungere gli obiettivi prefissati, rafforzando nel contempo la relazione con i fornitori e la collaborazione reciproca.

A inizio anno VÚB Banka ha effettuato una campagna di comunicazione a tutti i suoi fornitori sulle novità in tema di procurement, presentando il Portale Fornitori; ha approfondito poi la questione con un gruppo ristretto di fornitori attraverso workshop dedicati. La Banca offre inoltre ai suoi fornitori la possibilità di esprimere dubbi o lamentele grazie alla creazione di una casella di posta dedicata.

Trasparenza nella selezione dei fornitori

Intesa Sanpaolo Bank Albania, Privredna Banka Zagreb e VÚB Banka hanno implementato un Portale Fornitori dove vengono pubblicati i processi di gara e le informazioni inerenti.

Screening dei fornitori in base a criteri di responsabilità sociale e ambientale

- Banca Intesa Beograd ha introdotto un questionario di CSR nelle lettere di invito alle gare che si articola in 5 aree: governance, relazione con il cliente, ambiente di lavoro, ambiente e comunità. I punteggi ottenuti nelle pratiche di CSR sono decisivi nella selezione dei fornitori
- Banca Intesa Russia utilizza un questionario preliminare di CSR le cui risposte, unite agli altri criteri considerati, compongono il rating complessivo del fornitore
- CIB Bank, durante il processo di selezione dei fornitori, in caso di offerte equivalenti, privilegia quei fornitori che presentano pratiche migliori dal punto di vista della responsabilità ambientale. Tale approccio viene comunicato al fornitore al momento dell'invito alla gara.

Monitoraggio dei fornitori in merito alle pratiche di responsabilità sociale e ambientale

- Per alcuni contratti, in base alla tipologia di acquisto, CIB Bank stabilisce che il fornitore renda trasparente il suo operato in tema di regolarità nelle assunzioni e nei pagamenti. Per altre forniture invece sono previste visite di verifica saltuarie, secondo necessità.

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, oltre a farsi promotore e realizzatore di progetti internazionali in aree in difficoltà.

L'impegno del Gruppo nella comunità assume varie forme e si concretizza attraverso: donazioni, volte sia a fronteggiare temporanee situazioni di difficoltà dei territori sia per prolungati interventi di solidarietà; iniziative di sponsorizzazione a sostegno di diversi progetti; investimenti importanti nell'ambito dell'arte e della cultura; iniziative e programmi di volontariato che vedono coinvolti i dipendenti di alcune sussidiarie internazionali del Gruppo.

SOSTEGNO ALLA 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 del 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; 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.

Intesa Sanpaolo riconosce e promuove il grande potenziale educativo della cultura nella vita delle persone. Le Gallerie di Italia – rete di poli museali di proprietà della Banca che comprende le Gallerie di Piazza Scala a Milano, Palazzo Leoni Montanari a Vicenza e Palazzo Zevallos Stigliano a Napoli – hanno proposto al pubblico numerose mostre ed esposizioni, nonché percorsi didattici e laboratori. Oltre ai percorsi didattici gratuiti per le scuole, le iniziative indirizzate alle famiglie e le attività rivolte ai ragazzi dei centri estivi e corsi di disegno e arte, numerose iniziative sono state realizzate anche nel 2014 a sostegno dei soggetti più fragili, tramite l'offerta di laboratori e sessioni di arte-terapia per immigrati, ipovedenti e non vedenti, anziani degenti di casa di riposo, malati di Alzheimer, visitatori con disabilità cognitiva e sensoriale, persone con disabilità mentale e fisica.

Per quanto riguarda l'attività di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del Paese, ha preso avvio la XVII edizione di Restituzioni, il pluridecennale programma di restauri di opere d'arte che Intesa Sanpaolo promuove e cura in collaborazione con gli Enti ministeriali preposti alla tutela del patrimonio archeologico, storico-artistico e architettonico nazionale (le Soprintendenze). Analoghi

programmi o iniziative di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale pubblico vengono portate avanti da diverse Banche Estere del Gruppo.

Di grande rilievo culturale è pure l'attività di potenziamento dell'accesso, anche digitale, alla documentazione dell'Archivio Storico, nonché per la tutela, l'acquisizione e la valorizzazione dei patrimoni archivistici nei territori delle comunità in cui opera la Banca. Altrettanto significativa è l'opera in campo editoriale e musicale, al fine della diffusione della conoscenza del patrimonio librario e dei diversi generi musicali, anche con iniziative mirate a livello didattico.

EROGAZIONI LIBERALI

Per quanto riguarda le **erogazioni liberali** a valere sul Fondo di beneficenza di Intesa Sanpaolo, il Piano approvato annualmente dal Consiglio di Sorveglianza del Gruppo definisce, sia a livello qualitativo sia quantitativo, le aree di intervento e le priorità delle erogazioni liberali, siano esse di tipo non continuativo o rientranti nella fattispecie di investimenti nella comunità. In particolare, il Piano per il 2014 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. Questo rappresenta un obiettivo prioritario della strategia del Gruppo in ambito filantropico**. Nel 2014, al netto dell'intervento internazionale a favore dei paesi poveri, l'85% delle erogazioni centrali nazionali sono state indirizzate verso questo obiettivo (in crescita rispetto all'83% nel 2013 e al 77% nel 2012). L'impegno verso la comunità è volto così a contribuire alla riduzione delle disuguaglianze sociali ed economiche che sono sempre più diffuse nelle comunità in cui il Gruppo opera per effetto della crisi economica e finanziaria. L'obiettivo è quello di rafforzare un modello di coesione sociale che è altresì funzionale al risultato di lungo termine del Gruppo stesso.

Inoltre, ampio spazio viene dato alle liberalità cosiddette territoriali, gestite in modo autonomo e decentrato dalle Direzioni regionali della Divisione Banca dei Territori, che consentono alle filiali di Intesa Sanpaolo e alle banche che non dispongono di un proprio fondo di beneficenza (o con un fondo non dotato di risorse sufficienti) di integrare il tradizionale ruolo di "banca del territorio" con un significativo impegno filantropico, sociale e culturale. Anche a livello di liberalità territoriali, si consolida la focalizzazione al sostegno dei soggetti più fragili, che nel 2014 hanno beneficiato del 60% dei contributi locali.

Un ulteriore elemento strategico è rappresentato dall'impegno in importanti interventi di cooperazione internazionale in paesi afflitti da estrema povertà o in via di sviluppo (si veda più sotto Project Malawi).

INIZIATIVE COMMERCIALI CON RISVOLTO NELLA COMUNITÀ

Nell'ambito delle **iniziative commerciali con risvolto nella comunità**, nel 2014 gli interventi del Gruppo sono stati principalmente finalizzati, in linea con gli scorsi anni, al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale del Paese, promuovere e condividere con il pubblico il patrimonio artistico del Gruppo, sostenere le principali iniziative culturali e musicali, rendendole accessibili ad un pubblico vasto e differenziato;
- favorire le opportunità di formazione per i giovani;
- sostenere la ricerca per favorire nuove opportunità di sviluppo economico e sociale attraverso collaborazioni con primarie fondazioni ed istituti di ricerca;
- promuovere la sostenibilità come valore per le imprese e fattore di fiducia per il cliente attraverso la partecipazione ad iniziative nell'ambito dell'etica e della responsabilità d'impresa;
- diffondere i valori dello sport, soprattutto fra i giovani a sottolineare l'adesione ai valori universali che esso rappresenta come la dedizione e l'impegno per il superamento dei propri limiti.

CONTRIBUTO 2014 E SUE RIPARTIZIONI

Nel 2014 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha registrato un **contributo alla comunità complessivo**, misurato secondo il modello del London Benchmarking Group (LBG), pari a **60,2 milioni di euro** (in crescita del 3,6% rispetto allo scorso anno), che rappresentano **l'1,75% dell'utile corrente al lordo delle imposte**¹.

1. Risultato corrente al lordo delle imposte pari a 3.435 milioni di euro, presentato nel conto economico riclassificato del Gruppo Intesa Sanpaolo.

La maggior parte del contributo viene corrisposto in denaro e tale importo ammonta nel 2014 a **55,1 milioni di euro** (91,5%), mentre il 2,5% è costituito da contributi in termini di tempo e il 6% da spese di gestione (costi del personale, spese amministrative e di comunicazione).

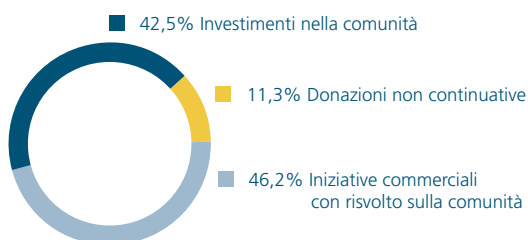
Contributo complessivo alla comunità per tipologia	[migliaia di euro]
Contributo monetario alla comunità	55.116
Beni e servizi donati alla comunità	3
Contributo in termini di tempo	1.522
Spese di gestione	3.603
Totale	60.244

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

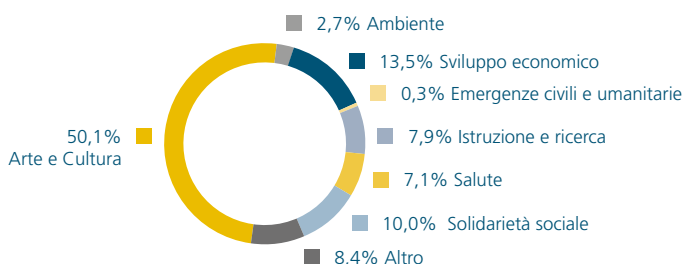
- **il 46% è costituito da iniziative commerciali** (per lo più sponsorizzazioni) con risvolto nella comunità, che contribuiscono a cause sociali promuovendo al contempo il marchio ed il business di Intesa Sanpaolo;
- **il 43% circa è costituito da investimenti nella comunità** – contributi caratterizzati da piani a lungo termine, e/o partnership strategiche e/o di notevole importo – **in crescita di 7 punti percentuali rispetto al 2013** a concreta dimostrazione di una caratterizzazione sempre più strategica dell'attività del Gruppo orientata a collaborazioni di lungo corso che possano garantire reale beneficio e valore per il territorio;
- il restante **11% 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).

Erogazioni monetarie alla comunità

Ripartizione per tipologia



Ambito di intervento



Per quanto riguarda gli **ambiti di intervento**, il **50% dei contributi monetari totali è stato destinato nel 2014 all'Arte e Cultura** (in crescita dal 46% nel 2013), a dimostrazione dell'attenzione prioritaria verso questo ambito nella strategia del Gruppo. Gli altri due ambiti prevalenti risultano lo Sviluppo Economico (13,5% dei contributi monetari totali) e la Solidarietà Sociale (10%).

I contributi in termini di tempo consistono in iniziative di volontariato dei dipendenti svolto durante l'orario di lavoro o compensato dall'azienda se svolto fuori dall'orario di lavoro, promosse dalle Banche del Gruppo. Di particolare rilevanza il programma di volontariato aziendale Intesa from the Heart lanciato nel 2013 da Banca Intesa Beograd che riunisce e coordina i diversi progetti di volontariato della banca. Nel 2014 sono stati portati avanti tre progetti, il primo a favore di bambini disabili e ospitati in orfanotrofi, il secondo in supporto ad anziani in case di riposo ed infine un progetto in aiuto delle persone colpite dalle alluvioni nel comune di Belgrado.

VALUTAZIONE DEI BENEFICI E DELL' IMPATTO

Il Gruppo è sempre più attento alla valutazione dei benefici e dell'impatto dei propri investimenti a favore della comunità. Alle organizzazioni non profit partner beneficiarie delle erogazioni liberali viene richiesto di indicare i benefici attesi dai progetti a favore della comunità sostenuti dal Gruppo, con indicatori misurabili i cui risultati vengono monitorati nel tempo. Nel 2014 abbiamo messo a fuoco la necessità di estendere l'approccio London Benchmarking Group dal solo input (contributi erogati a favore della comunità) ai benefici e all'impatto (che cosa è stato fatto, risultati conseguiti e cambiamenti realizzati) per alcune iniziative selezionate, per le quali si rimanda al Quaderno Comunità 2015.

PROJECT MALAWI

Con il 2014 è giunto a conclusione, dopo 9 anni, l'intervento di cooperazione internazionale Project Malawi. Lanciato nel 2005 su iniziativa di Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo, l'intervento si poneva come scopo principale di creare una barriera all'AIDS, partendo dalla prevenzione della trasmissione del virus da madre a figlio, e affiancando all'intervento sanitario azioni mirate a contenere l'impatto della malattia sulla popolazione e al rilancio economico del paese. L'approccio integrato ha visto il coinvolgimento di quattro partner in diversi ambiti: sanitario (Comunità di Sant'Egidio con il protocollo DREAM), sviluppo locale e microfinanza (CISP), assistenza agli orfani e ai bambini vulnerabili (Save the Children) ed educazione e prevenzione (scout del Malawi MAGGA – SAM). Nell'ultimo triennio, su forte stimolo di Banca e Fondazione, le associazioni hanno lavorato per coinvolgere ancora più intensamente le comunità e le autorità locali per garantire una completa appropriazione del progetto da parte della popolazione del Malawi e per favorire la prosecuzione dell'iniziativa in autonomia dopo la chiusura della partnership. Fra i principali risultati raggiunti dall'intervento in questi anni, si evidenziano: l'apertura di 4 laboratori medici e 9 centri di cura specializzati a cui sono connesse 7 maternità; più di 7.600 bambini nati sani da madri sieropositive; oltre 18.000 donne incinte che hanno ricevuto una visita medica e hanno effettuato il test HIV (di cui più di 8.500 sieropositive in cura presso i centri sanitari); circa 16.600 pazienti in assistenza al termine del programma e oltre 24.700 sottoposti a terapia antiretrovirale.

Valutazione di impatto del contributo a Project Malawi nel 2014¹

CONTRIBUTO	RISULTATI	IMPATTI
2.125.790 euro Erogazione liberale e spese di gestione	63.067 beneficiari totali 494.593 euro fondi addizionali (Fondazione Cariplo)	Cosa cambia per i beneficiari? 43% hanno sperimentato un cambiamento in positivo del proprio comportamento. Sono 26.374 i giovani che hanno ricevuto formazione sulla prevenzione della trasmissione del virus HIV/AIDS in 158 scuole e 902 i giovani che si sono sottoposti al test (MAGGA/SAM). 4% hanno sviluppato nuove capacità. 2.254 beneficiari coinvolti in attività di sostegno al risparmio e allo sviluppo socio-economico nei villaggi e piccoli imprenditori formati (a cura di CISP). 53% hanno sperimentato un miglioramento della qualità della vita. Sono 16.683 pazienti (di cui 1.874 donne in gravidanza) in assistenza presso i centri DREAM, 1.280 i bambini nati sani da madri sieropositive nell'anno, 50 tra tecnici di laboratorio e operatori di comunità formati, 3.640 pazienti risultati sieronegativi al test (a cura di Comunità di Sant'Egidio – protocollo DREAM); 3.870 bambini tra 3 e 6 anni che frequentano in media centri diurni di accoglienza, 6.118 bambini tra 7 e 13 anni accolti in Children Corners, 323 operatori dei centri e per il supporto a casa coinvolti in attività di formazione, 1.573 persone in gruppi di supporto per sieropositivi (a cura di Save the Children). Cosa cambia per le organizzazioni partner? Hanno potuto offrire nuovi servizi : assistenza e terapie di alta qualità per pazienti sieropositivi (comunità di Sant'Egidio), assistenza a bambini orfani e vulnerabili (Save the Children), servizi di formazione e accompagnamento per piccoli imprenditori (CISP), servizi di informazione sulla trasmissione del virus per i giovani (MAGGA). Hanno migliorato i propri sistemi di gestione : sostegno al finanziamento del software IT per la gestione clinica e amministrativa del progetto per Comunità di Sant'Egidio. Hanno potuto impiegare più personale : il 41% della cifra erogata alle organizzazioni partner copre spese del personale. Hanno potuto formare il proprio personale/volontari : il 7% della cifra erogata copre spese di formazione.

1. I dati si riferiscono ad una annualità di Project Malawi, in particolare al periodo 1 ottobre 2013 – 30 settembre 2014, data di chiusura del progetto.

Capitale umano



Questo capitale include le competenze, le capacità e le esperienze delle persone che lavorano in Intesa Sanpaolo. Fondamentale per il nostro Gruppo è la motivazione ad innovare, la condivisione dei valori etici e l'impegno al miglioramento dei processi e dei servizi ai clienti.

VALORE CONDIVISO CREATO DA INTESA SANPAOLO

- Tenuta occupazionale
- Competitività
- Maggiore produttività
- Talent attraction e retention
- Sviluppo nuove professionalità

ARGOMENTI CORRELATI

Tutela dell'occupazione	pag. 106
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 106
Sistema di valutazione della performance	pag. 107
Sistema incentivante	pag. 108
Il valore delle diversità	pag. 109
Formazione	pag. 109

TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

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.

Il Gruppo nel 2014 ha assunto 2.686 persone (477 in Italia e 2.209 all'estero). A livello di Gruppo la componente femminile è pari al 53,2% e l'investimento sul futuro attraverso l'inserimento di giovani risorse è proseguito in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Il tasso di turnover di Gruppo, pari a -0,92% registra un andamento coerente con gli interventi strutturali previsti. Il Piano di impresa ha individuato nella valorizzazione e nella motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza alcune delle leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. A fronte di questo è stato avviato il progetto per la riqualificazione della capacità produttiva in eccesso, pari a circa 4.500 persone, riassorbibili su nuove iniziative in grado di generare valore. Il recupero di produttività e il conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali saranno infatti essenziali per proteggere l'occupazione. In questa direzione è stata lanciata l'iniziativa di "Banca 5", iniziativa al servizio della crescita che prevede la costituzione di una filiera commerciale dedicata allo sviluppo di circa 5 milioni di clienti, con una previsione di occupabilità di circa 3.000 persone provenienti da altre strutture. Sono coinvolti, in particolare, gestori famiglie e assistenti alla clientela a cui è stato dedicato un programma formativo che approfondisce il metodo commerciale, la gestione della relazione con il cliente, anche a distanza, e il change management.

In tema di ricerca e selezione del personale, durante il 2014 sono continuati gli investimenti volti a rafforzare la presenza di Intesa Sanpaolo sul professional network LinkedIn, nuovo canale di reclutamento e di employer branding con l'obiettivo di rafforzare la reputazione di Intesa Sanpaolo come luogo di lavoro di eccellenza e attrarre candidati di maggior talento, con benefici nel reclutamento di profili specialistici in Italia e all'estero. LinkedIn, strumento senza barriere geografiche, si è dimostrato nel suo primo anno di utilizzo un canale efficace per raggiungere un ampio bacino di candidati in maniera rapida e diretta e ha raggiunto a fine anno il traguardo dei 50.000 follower.

VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Nel 2014 la strategia aziendale verso le persone ha inteso:

- ricercare modalità innovative di motivazione e fidelizzazione delle proprie risorse, anche attraverso l'introduzione di strumenti di partecipazione azionaria diffusa che permettono di condividere la creazione di valore creato nel tempo;
- investire in azioni e processi a sostegno dell'ingaggio e della motivazione delle persone, sviluppando concrete opportunità di valorizzazione del merito, delle profes-

sionalità e delle competenze con progetti e percorsi di crescita mirati per persone motivate e di talento;

- creare 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;
- proseguire nell'investimento sulla formazione continua, focalizzandosi su importanti progetti a supporto delle scelte strategiche aziendali.

VALORIZZAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

La piattaforma "On Air" per la gestione e lo sviluppo professionale del Gruppo è ad oggi estesa a tutto il personale delle Strutture Centrali di Capogruppo e della Divisione Banca dei Territori. On Air promuove la motivazione delle persone attraverso un processo strutturato di autocandidatura a percorsi di assessment, cui fa seguito l'attivazione di piani personalizzati di rafforzamento ed empowerment finalizzati alla crescita e allo sviluppo professionale. La piattaforma assicura un monitoraggio costante ed una valorizzazione delle persone in una logica di Succession Planning.

La motivazione individuale rappresenta quindi l'elemento distintivo di On Air, quale criterio di individuazione del merito e di attivazione di logiche di sviluppo professionale, nel rispetto di policy inclusive e di valorizzazione delle diversità. Nel corso del 2014 – in risposta all'evoluzione del contesto e all'insorgere di nuovi mestieri e grazie alla mappatura di expertise, skills, motivazioni e attitudini resa disponibile in On Air dalle persone autocandidature – è stato attivato un nuovo processo, "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 si è consentito di creare opportunità e spazi di crescita trasversale per i colleghi interessati e motivati. Nel corso del 2014 le attività di assessment hanno coinvolto più di 2.400 persone con l'avvio di 574 piani di sviluppo. Parallelamente proseguono le attività di assessment manageriale.

Nella Divisione Corporate e Investment Banking sono stati svolti 146 assessment nell'ambito del progetto "Compass" che si pone l'obiettivo di mappare le competenze e le aree di eccellenza dei colleghi professional con performance distintiva. Inoltre, con il progetto "Talents on board" che ha coinvolto 12 partecipanti è stato avviato un percorso di apprendimento multidisciplinare on the job dedicato a giovani neolaureati con elevata potenzialità. Contestualmente è attivo anche il progetto "Imagine", percorso di empowerment e orientamento professionale per i new joiners (under 32) della Divisione con 35 partecipanti (350 dalla data di avvio del progetto). Nella Divisione Banche Estere è proseguito il progetto "Mlpath", consistente nella creazione ed implementazione di percorsi internazionali di formazione e sviluppo dedicati al personale delle controllate estere impiegato

nelle aree Chief Financial Officer, Chief Lending Officer e Risk Management. L'iniziativa è volta a rafforzare e/o accrescere il patrimonio di competenze in aree ritenute prioritarie per il Gruppo attraverso attività di formazione e periodi di affiancamento sul campo. I percorsi, accessibili a risorse del perimetro italiano ed estero, sono sviluppati ad hoc per rispondere al meglio alle esigenze di ciascun partecipante, e prevedono la stretta collaborazione tra la Divisione Banche Estere, le strutture interessate a livello di Capogruppo e le Banche Estere coinvolte. Il progetto, avviato a fine 2013 con la raccolta delle candidature, ha visto la realizzazione nel 2014 di 22 percorsi internazionali. E' allo studio un progetto di estensione dell'iniziativa ad altre aree.

A partire da dicembre 2014 è stato avviato anche un progetto di Assessment Manageriale rivolto prevalentemente alle seconde linee delle Banche Estere che ha visto Alexbank come banca pilota. Il progetto ha l'obiettivo di evidenziare l'aderenza della popolazione target rispetto al nuovo modello delle competenze manageriali di Gruppo per definire poi – eventualmente anche a livello cross-country – iniziative di sviluppo in linea con le aree di miglioramento evidenziate dall'assessment.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di valutazione delle prestazioni "Performer", operativo su tutto il Gruppo, inclusi gli HUB esteri, è costruito sulla logica dei profili attesi valutando le persone sulla base dei comportamenti in relazione alle complessità e specificità del ruolo ricoperto, con obiettività ed equità valutativa anche attraverso un'autovalutazione professionale e un piano di sviluppo individuale sulla base di punti di forza e di aree di investimento. La sua evoluzione, Performer 2.0, realizzata nel 2014 e presentata alle Organizzazioni Sindacali, si basa su indicatori di valutazione e su una matrice di correlazione tra performance (giudizio sintetico finale) e stili di leadership dedicata al capo, con l'obiettivo di supportarne l'azione manageriale. È stata predisposta la relativa piattaforma informatica recependo tutte le evoluzioni e si sta valutando un piano di comunicazione su tutto il Gruppo coerente con le realizzazioni del Piano Industriale che in particolare impatteranno sulla Rete.

INGAGGIO PROATTIVO IN PERCORSI DI SVILUPPO

Il rafforzamento e la diversificazione delle conoscenze e competenze delle persone è fondamentale per il raggiungimento della nostra strategia di business, consentendoci di valorizzare appieno il potenziale dei nostri talenti, generando valore commerciale, sociale ed economico. I progetti "Master Class" e "Direct Job Offering" rispecchiano la prospettiva innovativa di "mercato interno del lavoro", dove per rispondere alle evoluzioni del contesto e all'emergere di nuovi mestieri, si fa perno sulla diversificazione, integrazione e arricchimento delle competenze della persona attraverso il suo ingaggio proattivo in percorsi di sviluppo. I progetti hanno l'obiettivo di valorizzare le professionalità interne

con azioni mirate di investimento formativo e di sviluppo, tese a rafforzare le competenze specialistiche anche rispetto ai nuovi mestieri emergenti nel settore bancario e finanziario. "Direct Job Offering" si avvale del patrimonio informativo reso disponibile da On Air sulle persone del Gruppo (in termini di skills tecniche, esperienze pregresse, motivazione e aspirazioni) per rispondere alle richieste di job searching delle Strutture sia per mestiere che per competenze specifiche. Entrambi i progetti consentono di generare nuove opportunità professionali, valorizzando la storia professionale e la motivazione individuale a mettersi in gioco per posizioni/ruoli differenti rispetto a quello attuale. La mobility interna consente di andare oltre la tradizionale cultura dei silos professionali di provenienza sostenendo una cultura del lavoro trasversale, che valorizzi i contenuti specialistici dei mestieri. Nel 2014 il processo di Direct Job Offering ha consentito di realizzare due campagne di job searching: una prima dedicata ad esigenze per posizioni aperte in Banca Prossima (per 160 posizioni sono state contattate circa 1.700 persone con 900 adesioni), una seconda in corso per la Direzione Legale (per 10 posizioni sono state contattate circa 60 persone). Lo screening iniziale delle potenziali candidature- sulla base del profilo di ruolo ricercato- prosegue con il contatto diretto della persona via mail, per verificarne l'interesse e la motivazione rispetto alla posizione, in caso positivo il processo si completa con i colloqui gestionali e di linea fino all'inserimento nel nuovo ruolo.

"Master Class" è un progetto di accelerazione e sviluppo delle competenze focalizzato su temi di Risk Management e sviluppato in collaborazione con SDA Bocconi. Il progetto consiste in un percorso di formazione e sviluppo accelerato della durata di 6 mesi, strutturato attraverso la sequenza dinamica di training tecnico e training on the job con periodiche sessioni di verifica sia dell'apprendimento che dell'efficacia espressa durante le attività e i progetti sul campo all'interno delle Strutture. Il percorso si è completato con la certificazione delle competenze acquisite da parte di SDA Bocconi.

STILI DI LEADERSHIP

Con il progetto "Feedback 180" avviato nella Divisione Banca dei Territori ci si è posti l'obiettivo di rafforzare gli stili di leadership e creare diffuso coinvolgimento nel lungo termine attraverso la responsabilizzazione delle persone. Questo nella consapevolezza che oggi, oltre alle scelte strategiche, il successo è legato alla capacità delle persone di riorientare e riadattare i propri comportamenti, prendendo decisioni funzionali alle esigenze della clientela e facendo proprie sfide e responsabilità. Il progetto "Feedback 180" è un percorso di sviluppo focalizzato sulle competenze di leadership, che ha consentito di definire e acquisire consapevolezza degli stili di leadership prevalenti, sostenendo i capi nel processo di evoluzione delle loro modalità di leadership per renderle più coerenti ed efficaci rispetto alle sfide di business. Sono state ridefinite le leve di gestione e motivazione dei collaboratori

improntate ad una maggiore flessibilità, all'innovazione e all'ingaggio e supporto alla crescita di tutti i membri del team, in particolare le persone meno esperte. Nel 2014, dopo una prima fase pilota svolta in collaborazione con la Direzione Internal Auditing, il progetto è stato esteso al management della Banca dei Territori (Direttori Regionali e Direttori Commerciali) con l'obiettivo di sviluppare tra i manager la cultura dell'ascolto continuo e strutturato, fornendo indicazioni puntuali sulle possibili azioni di miglioramento dello stile manageriale e dei fattori che impattano sull'efficacia organizzativa. "Feedback 180" prevede una fase iniziale di valutazione incrociata (self-report ed etero valutazione) sia rispetto alla qualità delle azioni di leadership sia rispetto alle condizioni che impattano 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 a distanza in termine di stile di leadership e di efficacia organizzativa.

SISTEMA INCENTIVANTE

Con uno specifico accordo sindacale si è raggiunta l'intesa per un'iniziativa di assegnazione a titolo gratuito di azioni Intesa Sanpaolo ai collaboratori con facoltà di partecipare anche a piani di investimento (LECOIP: Leveraged Employee Co-Investment Plan), che consentono al termine del Piano di ottenere un capitale

maggiore dell'investimento iniziale indipendentemente dall'eventuale andamento negativo del titolo e l'opportunità di un guadagno ulteriore in caso di andamento positivo. L'assegnazione di azioni intende valorizzare anticipatamente il maggior impegno richiesto alle persone nel raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa, sia organizzativo sia produttivo, offrendo a tutti la possibilità di partecipare alla crescita di valore attesa mediante una scelta individuale e volontaria che riconosce il lavoro di squadra e il perseguimento di una crescita sostenibile. In sintesi, Lecoip prevede – oltre all'assegnazione gratuita di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo acquistate sul mercato ("Free Shares") – l'attribuzione ai collaboratori di ulteriori azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione a fronte di un aumento gratuito di capitale ("Matching Shares"), e la sottoscrizione, da parte del collaboratore, di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione rivenienti da un aumento di capitale a pagamento, riservato ai dipendenti, con emissione di azioni a un prezzo scontato rispetto al valore di mercato ("Azioni Scontate").

I Certificate sono suddivisi in tre categorie e hanno caratteristiche diverse a seconda che siano destinati ai collaboratori cosiddetti Risk Takers, ai Dirigenti e alla generalità dei collaboratori.

Complessivamente, alla data di conclusione del periodo di offerta, hanno aderito al piano di investimento 50.298 collaboratori del Gruppo, pari al 79% degli aventi diritto, per un controvalore, pari a circa 150 milioni di euro.

In dettaglio:

Categoria	Numero di soggetti richiedenti	Percentuale rispetto al numero totale di destinatari dell'offerta	Controvalore [€]
Risk Takers	218	88%	22.358.994
Dirigenti	654	91%	16.101.070
Generalità collaboratori	49.426	79%	111.652.662
Totale	50.298	79%	150.112.726

L'iniziativa ha prodotto un'ulteriore vantaggio per tutti i colleghi: la possibilità, nel difficile contesto economico, di ottenere una somma di denaro a condizioni agevolate in forma di un finanziamento fiduciario con rimborso del capitale a maggio 2018 e durata minima di un anno per un importo pari all'80% del "capitale protetto" (con un minimo di 1.500 euro) previsto dal piano di investimento Lecoip. Al finanziamento sarà applicato un tasso agevolato pari a quello oggi previsto per i finanziamenti riservati ai colleghi del Gruppo. È in fase di studio la possibile estensione del piano al perimetro delle Banche Estere.

Il nuovo sistema incentivante della Banca dei Territori

Redditività sostenibile, metodo e collaborazione: questi gli elementi alla base del nuovo Sistema di Incentivazione di Aree e filiali della Banca dei Territori. Il sistema incentivante è stato costruito in piena coerenza con le priorità strategiche della Banca dei Territori e con le evidenze del nuovo Modello di Servizio, che ha costituito i territori commerciali Retail, Personal e Imprese. Sono stati identificati sette pilastri che guidano il piano in-

centivi 2015: redditività, qualità del credito, estensività (ampliare la base clienti); crescita sostenibile dei volumi; qualità del servizio (customer experience); corresponsabilità tra territori; multicanalità integrata.

I parametri considerati fanno dunque riferimento sia ai ricavi tipici dell'attività presidiata, opportunamente corretti per tener conto dell'applicazione del metodo commerciale sia a indicatori relativi alla qualità del credito e alla crescita sostenibile integrati con indicatori di customer

satisfaction e di qualità del servizio alla clientela. Per rafforzare il gioco di squadra tra i Territori Commerciali si è introdotto anche un indicatore sintetico di corresponsabilità basato sui legami trasversali tra territori, funzionale a rafforzare lo spirito di collaborazione tra i colleghi a tutti i livelli.

IL VALORE DELLE DIVERSITÀ

Inclusione e non discriminazione sono i valori che connotano 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. Il nostro è un approccio consapevole alla gestione delle diversità in ambito organizzativo, siano esse culturali, etniche, di età, di genere e diversa abilità.

L'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità è stata riconosciuta dai principali enti ed associazioni attivi sul territorio nazionale: nel marzo 2014 (confermato anche per il 2015) è stato assegnato a Intesa Sanpaolo il "Diversity & Inclusion Award DiversitaLavoro", riconoscimento per le aziende che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone con disabilità, puntando alla valorizzazione del talento e delle competenze.

Anche in alcune delle Banche Estere sono state avviate iniziative e politiche mirate a coniugare lavoro e vita privata dei collaboratori. Tra le attività più rilevanti segnaliamo alcune iniziative sviluppate da VÚB Banka a seguito dell'iniziativa di ascolto e dialogo con i collaboratori, "Ladies Let's talk together", realizzata nel 2013. Malgrado dai focus group e dalle indagini svolte non fossero emerse delle particolari criticità, la Banca ha elaborato una serie di misure per una graduale eliminazione delle criticità identificate e, nel corso del 2014, è stato lanciato "New benefits for employees", iniziativa che comprende servizi di prevenzione e supporto alla salute per i collaboratori che hanno più di 50 anni e lavorano in banca da più di 10 e la possibilità di usufruire di una giornata per accompagnare i bambini il primo giorno di scuola.

Con la sottoscrizione nel 2014 del Protocollo quadro sull'inclusione e le pari opportunità è stata confermato l'intento di creare valore nel segno della sostenibilità e dell'equità, tramite un percorso di ascolto, consultazione e orientamento con le parti sociali che consenta non solo l'eliminazione delle discriminazioni ma anche la promozione di misure per la valorizzazione delle diversità. In questo contesto, sono state emanate 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 regolamentate 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. Inoltre la banca ha previsto di intensificare il dialogo con gli stakeholder portatori di istanze specifiche e di proposte di miglioramento, in un'ottica di apertura e di scambio costruttivo, anche progettando e avviando azioni condivise.

L'impegno di Intesa Sanpaolo al principio di equità, reso progressivamente sempre più tangibile nelle varie attività, è fondato sulla convinzione che il rispetto della personalità e della dignità di ciascun collaboratore sia alla base dello sviluppo di un ambiente di lavoro permeato da fiducia e lealtà, arricchito dalle diverse esperienze di ognuno.

Il tavolo di lavoro per l'inclusione

Per un approccio costruttivo e sperimentando nuove forme di collaborazione, la funzione CSR si è fatta promotrice di un tavolo di collaborazione interfunzionale dove portare a fattore comune bisogni, buone pratiche e soluzioni nuove. Un'attenzione particolare è stata rivolta alle disabilità con un focus particolare sulle persone ipovedenti e non vedenti.

Nell'ambito di questo momento di scambio e collaborazione, 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, è stata attivata 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. I primi documenti resi disponibili nel formato certificato LIA sono stati i principali documenti di responsabilità sociale: Codice Etico e Rapporto di Sostenibilità. La collaborazione sta proseguendo per trasformare attraverso interventi anche formativi l'orientamento all'accessibilità in un elemento distintivo della cultura d'impresa del Gruppo. Accessibilità e inclusione sono la cifra distintiva anche delle Gallerie d'Italia che già offre visite per non vedenti e non udenti e che presentano caratteristiche complessive per l'accesso che hanno contribuito al suo riconoscimento, a partire da quest'anno come Museo Nazionale.

FORMAZIONE

In coerenza con il Piano d'Impresa, nel 2014 l'attività della Formazione ha affiancato all'aggiornamento delle conoscenze necessarie al consolidamento continuo delle professionalità aziendali, un supporto specifico al cambiamento, con progetti in grado di accompagnare l'evoluzione del settore bancario e delle esigenze dei clienti senza disattendere le aspettative di tutti gli Stakeholder. Si è continuato, infatti, a investire nella realizzazione di iniziative formative su misura, dedicate al rafforzamento delle competenze di tutte le persone del Gruppo, in Italia e all'Estero attraverso il supporto costante all'evoluzione dei mestieri nelle diverse famiglie professionali e l'attenzione al potenziamento della capacità delle nostre persone di adattarsi al cam-

biamento continuo e alle mutate esigenze di servizio. Molte sono state le iniziative formative che negli ultimi anni hanno supportato lo sviluppo delle competenze necessarie al potenziamento della qualità del servizio ai clienti Famiglie e Imprese.

Insieme per la crescita

Un programma formativo e di change management per la diffusione di prassi di servizio eccellente nella Banca dei Territori, in grado di migliorare la soddisfazione sia dei clienti, sia dei collaboratori direttamente coinvolti. Un team formato da persone della Rete ha identificato i comportamenti irrinunciabili, virtuosi ed eticamente responsabili da sviluppare e promuovere con i clienti. Le prassi individuate sono derivate da un processo di definizione e condivisione con le persone interessate dal

cambio del modello, attraverso specifici workshop di focus e scambio. I comportamenti individuati tengono in considerazione cinque macro attività svolte in filiale: accoglienza, transazionale, relazione, sviluppo e direzione/coordination. Oltre ad attività formative d'aula il progetto è accompagnato dalla piattaforma on line "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 raccontare e discutere le buone pratiche.

L'obiettivo è migliorare i risultati commerciali e la soddisfazione di clienti e dipendenti, e a tal fine viene condotto un costante monitoraggio per mezzo di specifici indicatori. Nel 2015 il modello verrà esteso a tutti i restanti Punti Operativi.

CAPUSABILITY

Cosa non sappiamo? Cosa vorremmo sapere? Da un lato il ruolo professionale, le conoscenze e i gap formativi, dall'altro i moltissimi contenuti didattici disponibili nell'offerta formativa del Gruppo. Come sintetizzare il tutto in una proposta di corsi personalizzata in modo automatico? Queste le domande a cui vuole rispondere **Capusability** il motore informatico "intelligente" che, attraverso algoritmi e tag, propone una formazione coerente con i bisogni dei collaboratori. **Capusability** permetterà la condivisione della conoscenza professionale attraverso l'analisi dei contenuti, dei commenti ad essi associati, del mestiere esercitato e dei profili di interesse espressi dai partecipanti. L'idea, premiata nel 2014 dall'Osservatorio HR Innovation Practices, ha come obiettivo quello di aumentare l'efficacia della formazione online, agendo sia sulla personalizzazione dei percorsi formativi, sia sulla capitalizzazione e valorizzazione delle numerose risorse formative esistenti in Banca. Grazie anche al contributo della comunità dei formatori interni, nel 2015 il progetto sarà perfezionato affinando il sistema di raccomandazione automatico e il livello di personalizzazione.

Multicanalità integrata

Si tratta di un progetto formativo pensato per rispondere alle mutate esigenze dei nostri clienti, rafforzando l'integrazione tra l'attività di Filiale e i canali digitali e trasferendo la capacità di offrire alla clientela nuovi servizi e prodotti a distanza. Tutte le novità, in termini di nuovi strumenti disponibili, sono stati approfonditi attraverso specifiche lezioni 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.

Dimensione Impresa è un piano formativo modulare progettato per accompagnare l'introduzione del nuovo modello di servizio per le Imprese. Il piano è destinato a sollecitare una significativa crescita delle competenze tecniche e dei comportamenti di gestione "evoluta" nella relazione con il cliente Impresa, con l'obiettivo finale di generare un circolo virtuoso nella consulenza e nel business a vantaggio di tutti gli stakeholder.

Con l'obiettivo di diffondere una cultura in grado di leggere il **rischio** nella sua dimensione preventiva oltre che consuntiva sono stati avviati nella Banca dei Territori progetti formativi che consentono ai Gestori 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.

L'offerta formativa, potenziata anche attraverso l'attivazione di nuovi canali di erogazione, ha avuto una particolare attenzione alle Banche Estere del Gruppo. Tra gli obiettivi principali: sviluppare competenze innovative di global management, favorire l'integrazione dei comportamenti organizzativi all'interno di tutto il Gruppo e attraversare le barriere culturali sostenendo il change management. Tra le leve utilizzate: l'ampliamento delle iniziative a catalogo, la contaminazione all'interno del Gruppo e l'attivazione della piattaforma Mylearning (49 i corsi online erogati in 12 controllate, 18.000 le persone iscritte ad almeno un corso). Le iniziative d'aula si sono svolte in 11 piazze differenti, con sessioni sia a carattere locale e sia cross-country grazie all'utilizzo di alcuni "hub" geograficamente e logisticamente funzionali (Vienna, Bratislava, Zagabria).

"FORMAZIONE RISPONDE"

Con **Formazione Risponde**, Intesa Sanpaolo ha da alcuni anni riletto i propri processi dal punto di vista del "servizio offerto", con l'obiettivo di migliorarne continuamente la qualità. Si tratta, di fatto, di un vero e proprio strumento di customer care adeguato alla numerosità dei clienti, ai volumi di prodotti erogati e alla forte multicanalità dell'offerta. **Formazione Risponde** è un servizio multicanale di relazione con tutte le persone del Gruppo che opera in coerenza e sinergia con le funzionalità aziendali di help desk. È immediatamente accessibile dalla pagina Intranet e mette a disposizione una serie di strumenti dedicati: una casella mail, le FAQ e feed-back puntuali ai post pubblicati negli spazi di social learning di MiaFormazione.

Formazione Risponde prevede due livelli di gestione a seconda della complessità delle richieste, al secondo livello sono sempre coinvolti anche i progettisti di formazione interessati, in una logica di "catena del valore" per il cliente interno. Nei casi standard viene fornita direttamente una risposta alle domande del collega, spesso contattandolo telefonicamente per un supporto immediato. Sono state 2.800 le richieste lavorate nel 2014, le cui problematiche sono state risolte, nell'81% dei casi, in 24 ore.

Il tema della creazione di nuovi business e di nuovi modelli organizzativi è stato affrontato, in sinergia con il neocostituito Centro per l'Innovazione, nel Laboratorio Nuovi Mestieri che ha consentito di condividere in modo trasversale idee e visioni sull'evoluzione delle nostre professioni e sulle competenze formali e "informali" necessarie per supportarle.

Accanto all'offerta permanente, sempre disponibile tramite le due "porte dell'apprendimento" Scuola Manageriale e MiaFormazione, sono stati oltre un centinaio i 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 solo ad esempio: gestione collaboratori, leadership, teamworking, ageing, gestione della complessità, benessere e resilienza.

La diffusione della cultura della responsabilità

È proseguita con un lavoro condiviso con la funzione CSR e la Formazione la progettualità di iniziative per trasferire conoscenze e diffondere al contempo nella quotidianità principi e valori. Fondamentale è stato il ruolo dei Referenti CSR in Italia e dei Delegates all'estero, questi ultimi specificatamente impegnati nell'estensione del nuovo approccio adottato per il monitoraggio e controllo del Codice Etico. Infatti, è stata svolta a Budapest una formazione mirata a sperimentare la cosiddetta "autovalutazione" delle strutture attraverso le linee guida dello standard ISO 26.000. Sempre i Delegates sono stati coinvolti in un'attività di formazione in aula di tre giorni sull'adozione delle nuove linee guida di rendicontazione

sociale e ambientale del Global Reporting Initiative G4. Nato nel 2013 da una collaborazione interfunzionale tra CSR, Divisione Banche Estere e Servizio Formazione, il progetto formativo CSR Drops dedicato alle Banche Estere del Gruppo attraverso la metodologia dello storytelling racconta il modello CSR del Gruppo Intesa Sanpaolo con esempi quotidiani e lungo quattro pilastri della CSR che sono divenuti altrettanti cortometraggi: Le nostre scelte, I sette valori, Il dialogo con gli stakeholder e La cultura della responsabilità. Nel 2014 CSR Drops è stato reso fruibile a distanza da tutti i colleghi delle Banche Estere e della Divisione Banche Estere.

Nei confronti dei Referenti CSR italiani nominati negli ultimi mesi e di coloro che si relazionano con la struttura CSR in una collaborazione informale, 25 colleghi in tutto, è stato svolto un intervento specifico di introduzione ai temi della responsabilità e di conoscenza delle persone che lavorano in CSR. Tutta la comunità dei Referenti (60 persone) nel corso dell'incontro annuale, ha partecipato a un evento di mind-mapping; l'obiettivo era fare il punto sul lavoro svolto in questi anni e il passaggio di testimone ai nuovi referenti che man mano si avvicendano nel compito. Il risultato è stato un lavoro corale che ha portato a costruire una mappa vera e propria di possibili risposte a queste domande: Come attivare il coraggio e la consapevolezza, rispetto a questi temi, dei referenti e dei colleghi di Intesa Sanpaolo? Come vincere l'indifferenza e l'accusa di retorica dei nostri stakeholder interni ed esterni? Come generare commitment ed engagement nei nostri capi, collaboratori e in genere nella nostra comunità? Come aiutare il business a crescere con l'introduzione di una nuova sensibilità su questi temi?

Non è mancata l'attenzione a trasferire contenuti e costruire consapevolezza sui temi dell'ambiente ("Ambientiamo" con l'integrazione dei 4 supporti sul Climate Change - pag. 124), dei rischi e delle sfide dei finanziamenti di Project Finance ("Formazione Equator Principles" - pag. 63) e sulle modalità di rendicontazione dei contributi alla Comunità secondo lo standard London Benchmarking Group, per le quali è stato realizzato un webinar ad hoc.

Intesa Sanpaolo Vita ha proseguito il progetto "Verso un'identità condivisa: il futuro nelle nostre storie", sviluppato in collaborazione con il Servizio Formazione e la funzione di Corporate Social Responsibility, che ha avuto l'obiettivo strategico di rafforzare l'identità e della cultura della Compagnia attraverso la condivisione dei valori aziendali e l'acquisizione di una maggiore consapevolezza del valore e dell'efficacia di comportamenti quotidiani adottati in un'ottica di "responsabilità allargata" (approccio multi-stakeholder). L'attività è stata realizzata con la scrittura di storie che aiuteranno a creare delle installazioni nella sede della Compagnia e trasformarne alcuni spazi in ambienti narrativi che ne veicolino la cultura.

Cultura e sviluppo dell'innovazione

Nel secondo semestre del 2014 è stata costituita la nuova Area di Governo Chief Innovation Officer con l'obiettivo di identificare, analizzare e sviluppare le attività di innovazione in condivisione con le Business Unit e le Strutture Centrali del Gruppo. La Funzione ha il compito, tra gli altri, di assicurare la diffusione all'interno del Gruppo della "cultura dell'innovazione" attraverso specifiche iniziative formative ed eventi. Si occupa inoltre di sviluppare soluzioni di innovazione attraverso la progettazione e conduzione di laboratori (Experience Design Lab) finalizzati all'ideazione e progettazione di prodotti, servizi e soluzioni in forma prototipale.

Sul fronte della diffusione della cultura, sono state organizzate 20 iniziative che hanno coinvolto circa 600 persone provenienti dalle diverse realtà del Gruppo. Si segnala in particolare:

- seminari dedicati all'innovazione (Service design: cultura e pratica del servizio; Progettare Innovazione; Creatività e innovazione; Lean thinking e Innovazione; Essere sponsor di Innovazione, Essere innovazione);
- workshop customizzati su misura per specifiche esigenze di clienti esterni / interni (Business Innovation across industries, con la partecipazione di David Orban – Singularity University; Workshop convergenza Smart life, Multicanalità e Digital Payments; Sharing experience and projects, Banca dei Territori e Divisione Banche Estere);
- Dialoghi di sera ("La passione come motore della crescita" – testimonianza di Enrico Loccioni e Isabella Rebichini; "Dialogo sui Bitcoin"; "Creative confidence" con Tom Kelley);
- Conoscere e utilizzare il Centro per l'Innovazione;
- meeting ed eventi di accordo (Incontri con Iren, Mastercard, IBM, Confindustria, Turismo Torino).

Per quanto riguarda gli "Experience Design Lab" sono state tenute 25 sessioni con 650 partecipanti relative sia a progetti sia a iniziative estemporanee (ad esempio digital signage, redesign casse automatiche TARM ecc.). È stata inoltre avviata l'attività di setup del "network dell'innovazione" che prevede la creazione di una rete di punti operativi e persone all'interno del Gruppo e la messa a punto del piano e delle piattaforme di comunicazione per l'Area Chief Innovation Officer sia sull'interno sia sull'esterno.

Nuove idee dalle Banche Estere

Nel 2014 sono continuate in diverse Banche Estere le iniziative volte a stimolare la generazione di idee da parte dei dipendenti attorno ad alcuni temi fondamentali della vita aziendale: prodotti e servizi, modalità di relazione con la clientela, processi interni, contenimento dei costi, comunicazione, ambiente lavorativo, immagine, reputazione e attività di responsabilità sociale. Ad esempio il miglioramento dei children corner, realizzati nel 2014 nel 38% delle filiali ungheresi di CIB Bank che, nel corso del 2015, vedranno lo sviluppo di moduli didattici sul tema dell'educazione finanziaria, così come la creazione di moduli semplificati per la clientela albanese per facilitare le procedure e ridurre i tempi di lavorazione. Altre, invece, hanno riguardato soluzioni per la sostenibilità quali i parcheggi per le biciclette, le buste riciclabili. In Slovenia, la campagna di marketing "Invite a friend for the good bank", ad esempio, è nata da un'iniziativa di raccolta e condivisione di esperienze e idee per l'acquisizione di nuova clientela.

Alcune di queste iniziative sono diventate nel tempo vere e proprie fonti d'innovazione all'interno dell'azienda: "Zapni", ad esempio, dal lancio nel 2009 ad oggi, ha permesso a VÚB Banka di implementare oltre 130 idee su un totale di circa 1.100 proposte. Nel solo 2014 sono state raccolte 200 idee di cui 11 implementate.

Tra le nuove iniziative lanciate nel 2014 segnaliamo:

- "Fresh Ideas" in Intesa Sanpaolo Bank Albania: mirata alla raccolta d'idee per migliorare i processi, creare nuovi prodotti, utilizzare nuove tecnologie e proporre nuove business partnership ai diversi stakeholder;
- "Those who need us" in Alexbank, mirata ad individuare, grazie alla segnalazione dei colleghi, progetti CSR e di volontariato attraverso i quali portare aiuto e sollievo a regioni svantaggiate del Paese (il progetto sarà attivo fino la fine del 2015);
- "T - REX quick win" in Banka Koper, iniziativa di raccolta idee inserita nell'ambito di un progetto mirato al miglioramento della produttività nei processi interni.

Capitale intellettuale e infrastrutturale



Questi capitali includono i beni intellettuali connessi al valore delle conoscenze e i beni infrastrutturali quali i network tecnologici e delle filiali che consentono a Intesa Sanpaolo di essere diffusa sul territorio e vicina ai propri clienti. La capacità di sviluppare innovazione si riflette sulle modalità organizzative interne e sulla capacità di individuare e sostenere il valore dei progetti industriali nati dalla ricerca e dallo sviluppo.

VALORE CONDIVISO CREATO DA INTESA SANPAOLO

- Retention / Acquisizione della clientela
- Vantaggio competitivo
- Sviluppo dell'innovazione
- Produttività
- Attrazione di investimenti
- Qualità del credito
- Vicinanza al cliente
- Innovazione nei modelli di servizio

ARGOMENTI CORRELATI

Evoluzione del modello di servizio	pag. 114
Banca multicanale	pag. 116
Innovazione per la crescita	pag. 118

EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO

In Italia, Intesa Sanpaolo offre i propri servizi attraverso una rete di circa 4.500 sportelli presenti su tutto il territorio con quote di mercato non inferiori al 13% nella maggior parte delle regioni.

Il Gruppo ha anche una presenza selettiva in Europa centro-orientale e nel Medio Oriente e Nord Africa, grazie a circa 1.400 sportelli delle banche controllate operanti nel retail e commercial banking in 12 paesi. Vanta, inoltre, una presenza internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 29 paesi.

Intesa Sanpaolo è cosciente del fatto che le filiali continuano a rappresentare un elemento importante della rete distributiva, il luogo fisico 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 devono offrire un servizio sempre più focalizzato, personalizzato e ad alto valore aggiunto. A questo scopo è stato avviato nel corso del 2014 un progetto di revisione complessiva del modello di servizio che si integra con le innovazioni proseguite o introdotte nel corso dell'anno e descritte nel capitolo "Offerta di un servizio di valore alla clientela".

BANCA DEI TERRITORI: IL NUOVO MODELLO DI SERVIZIO

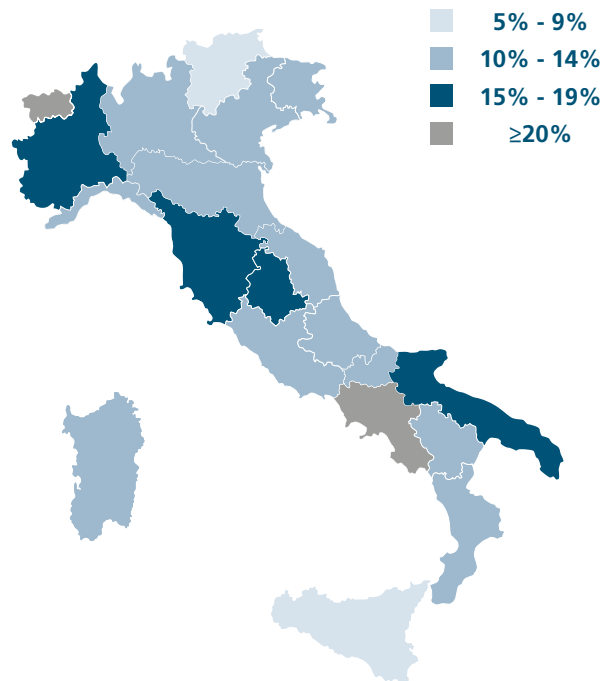
La Banca dei Territori è la più grande rete bancaria italiana, al servizio delle famiglie, delle imprese e degli enti non profit. Il nuovo modello di servizio e organizzativo della rete è uno dei pilastri del Piano d'Impresa, descritto dal CEO di Intesa Sanpaolo come uno strumento per "rispondere sempre meglio ai bisogni dei clienti, migliorando il livello di servizio e partendo da due elementi distintivi: la nostra capacità di "fare banca" e la centralità del territorio che caratterizza il Gruppo Intesa Sanpaolo".

Avviato a fine 2014 e divenuto operativo da gennaio del 2015, il nuovo modello si basa su **tre "territori commerciali"** specializzati – **Retail, Personal e Imprese** – per consentire una maggior focalizzazione commerciale e un miglior livello di servizio, valorizzando al massimo le competenze specifiche dei dipendenti.

Il territorio Retail ha il compito di soddisfare i bisogni bancari della clientela base, delle famiglie e dei piccoli esercizi commerciali e di intercettare clienti ad alto potenziale.

Il territorio Personal¹ ha una forte specializzazione nella gestione dei bisogni di risparmio, investimento e previdenza evoluti dei clienti Personal e Professionisti, anche attraverso servizi di consulenza distintivi. Le filiali Personal hanno uno spazio dedicato all'interno delle filiali Retail, e ognuna ha un proprio direttore di filiale Personal.

Il territorio Imprese assicura il presidio commerciale e creditizio nei confronti della clientela Small Business con esigenze complesse e della clientela Imprese. L'obiettivo è quello di diventare la banca di riferimento per le imprese italiane di eccellenza.



Dati a 31 dicembre 2014.

La suddivisione nei tre territori si riflette nell'organizzazione delle Direzioni Regionali (7 in totale): in ciascuna di esse, a diretto riporto del direttore regionale, sono presenti tre direttori commerciali, uno per territorio, che coordinano 400 aree commerciali. Nell'ambito di ciascuna Direzione Commerciale è, inoltre, prevista la presenza di Specialisti di Prodotto con il compito di garantire il supporto tecnico/specialistico alle strutture territoriali. Si tratta di una filiera semplice, con riporti chiari e una specializzazione che nasce per rispondere alle esigenze e agli obiettivi peculiari delle diverse tipologie di clientela. Accanto alla focalizzazione, un'altra sfida è stata quella della **semplificazione dei ruoli**: da 12 a 4 ruoli nella filiera retail e da 20 a 9 ruoli nel mondo imprese.

All'interno della Banca dei Territori, è anche in atto una strategia di **semplificazione societaria**, con una progressiva riduzione del numero delle entità giuridiche esistenti: a fine 2014 Banca di Credito Sardo e Cassa di Risparmio di Venezia sono state incorporate in Intesa Sanpaolo ed è stata approvata la fusione di Banca di Trento e Bolzano, che sarà operativa a partire dal 2015.

I POLI SPECIALISTICI

Nel corso del 2014 sono stati costituiti Poli specialistici diversificati per offrire servizi e prodotti dedicati alle diverse tipologie di clientela.

Il Polo della Finanza di Impresa è nato con la fusione per incorporazione in Mediocredito Italiano delle società di leasing del Gruppo (Leasint, Centro Leasing e ramo leasing di Neos Finance) a gennaio 2014, completata a luglio con le attività di factoring (Mediofactoring) e agribusiness (Agriventure). Il Polo si propone come un centro

1. Privati con attività finanziarie da 100.000 euro ad un milione di euro.

di eccellenza, innovazione e specializzazione a sostegno degli investimenti e dei processi di crescita e cambiamento delle imprese e offre un'ampia offerta consulenziale e di credito specialistico per le aziende. L'offerta di finanziamenti a medio lungo termine è stata, infatti, integrata con le operazioni di leasing, con attività di finanza d'impresa dedicata alle PMI, con il finanziamento degli attivi circolanti e con lo smobilizzo di crediti tramite factoring. Il Polo si è impegnato nell'acquisizione e nella formazione di figure commerciali in grado di costituire per le imprese, ed in particolare per le PMI, un valido interlocutore al fine di individuare la migliore soluzione a fronte delle esigenze finanziarie più complesse. Complessivamente nel 2014 sono state assunte oltre 400 persone e sono state erogate quasi 2.000 giornate di formazione specialistica.

È stato ampliato il **Polo per l'economia sociale** attraverso la concentrazione in Banca Prossima dei segmenti non profit presenti in Intesa Sanpaolo e Banco di Napoli. Banca Prossima mette a disposizione prodotti e servizi specifici per le imprese sociali e il non profit, costruiti anche in collaborazione con le organizzazioni del Terzo Settore, e opera sul territorio attraverso una rete di professionisti selezionati non solo per le competenze professionali, ma anche per la vicinanza al Terzo Settore (persone che svolgono attività in questo comparto nella loro vita privata).

Il Polo del Private Banking coordina le società del Gruppo dedicate alla clientela di fascia alta² con l'obiettivo di migliorare e ampliare l'offerta e la qualità del servizio per i clienti Private³ e gli High Net Worth Individuals. Attraverso private banker e filiali dedicate, offre una consulenza finanziaria a 360 gradi e una vasta gamma di soluzioni in grado di soddisfare le esigenze finanziarie, previdenziali e assicurative della clientela più esigente.

Il Polo dell'Asset Management sovrintende alle strutture di asset management del Gruppo in Italia e all'estero⁴, gestendo il risparmio sia per la clientela retail sia per la clientela istituzionale e offrendo un'ampia gamma di specifici prodotti e servizi d'investimento.

Il Polo Assicurativo ingloba tutte le attività di bancassicurazione del Gruppo⁵ e rappresenta uno dei principali poli assicurativi in Italia. Propone prodotti nelle aree dell'investimento e risparmio, della protezione fisica (danni alla persona, ai veicoli e alla casa) e finanziaria (tutela dei mutui e dei prestiti) e della previdenza integrativa, oltre a commercializzare soluzioni hardware e software per la sicurezza e fornire servizi telematici di assistenza. La relazione con la clientela viene sviluppata all'interno delle filiali del Gruppo, attraverso la rete di Intesa Sanpaolo Personal Finance e tramite promotori presenti in tutte le regioni e nelle principali città italiane.

CAPITAL LIGHT BANK

Alla fine del 2014, è stata costituita la Capital Light Bank con il compito di coordinare le iniziative di ottimizzazione

delle risorse finanziarie del Gruppo, quali il rafforzamento della gestione dei crediti in sofferenza e degli asset immobiliari nel portafoglio dei crediti deteriorati, la cessione delle partecipazioni non-core e la gestione proattiva degli altri asset non strategici.

All'interno della Capital Light Bank è stata istituita un'unità immobiliare dedicata **Re.O.Co.** (Real Estate Owned Company) con l'obiettivo di valorizzare gli immobili che provengono da crediti in sofferenza e tutelare l'attivo della Banca. Nel corso dell'anno Re.O.Co ha partecipato ad alcune aste, ha stimolato la partecipazione di altri soggetti interessati e ha assistito altre unità di business nella finalizzazione di interventi gestionali attivi su beni immobiliari.

CORPORATE E INVESTMENT BANKING

Il Corporate e Investment Banking si occupa di grandi e medie aziende corporate⁶, di attori impegnati nella spesa pubblica e nei servizi di pubblica utilità e di istituzioni finanziarie in Italia e all'estero, attraverso una rete internazionale di filiali, uffici di rappresentanza e società controllate che accompagnano i clienti nei principali centri finanziari del mondo. Lavora in ottica di medio-lungo termine attraverso un'offerta completa e integrata di capital markets, investment banking e finanza strutturata (tramite Banca IMI) e merchant banking.

A partire dal 2014 il modello organizzativo, basato in precedenza sulla considerazione delle dimensioni della clientela, si è evoluto verso un modello qualitativo saldamente incentrato sulla complessità del cliente e con una forte impronta settoriale, attraverso la definizione di responsabili, team di specialisti e portafogli differenziati per settore. Le nuove aree di intervento sono tre:

- **International Network & Global Industries:** gestisce la relazione con gruppi industriali italiani ed esteri con un elevato livello di internazionalizzazione e che operano in otto settori chiave con elevato potenziale di crescita (Oil & Gas, Power & Utilities, Automotive and Industrials, Infrastructures, Telecom, Media & Technology, Consumer, Retail & Luxury, Healthcare & Chemicals, Basic Resources & Diversified), ha la responsabilità delle filiali estere, degli uffici di rappresentanza e delle società estere corporate⁷ e fornisce assistenza specialistica per il sostegno all'export e ai processi di internazionalizzazione delle aziende italiane;
- **Corporate e Public Finance:** segue i gruppi italiani di grandi e medie dimensioni e i settori pubblici italiani nell'ambito di specifici mercati territoriali e secondo una forte specializzazione settoriale e di filiera (Business Solutions; Automotive, Mechanics & Electronics; Consumer Goods & Services; Food & Beverage GDO; Healthcare; Materials; Services; Enti e Aziende Pubbliche; General Contractors & Infrastructures);
- **Global Banking & Transaction:** gestisce la relazione con le istituzioni finanziarie italiane ed estere e si occupa dei servizi transazionali relativi ai sistemi di pagamento, di trade e export finance e della custodia e del regolamento di titoli italiani.

2. Intesa Sanpaolo Private Banking, Banca Fideuram, Fideuram Investimenti, Sirefid e Intesa Sanpaolo Private Banking Suisse.

3. Clienti privati con attività finanziarie per oltre un milione di euro.

4. Eurizon Capital, Fideuram Investimenti e Fideuram Asset Management Ireland.

5. Fideuram Vita e Intesa Sanpaolo Vita. Intesa Sanpaolo Vita ha incorporato Intesa Previdenza e controlla EurizonVita, Intesa Sanpaolo Life, Intesa Sanpaolo Assicura e Intesa Sanpaolo Smart Care.

6. Con fatturato superiore a 350 milioni di euro.

7. Société Européenne de Banque e Intesa Sanpaolo Bank Ireland.

BANCA MULTICANALE

La tecnologia sta rivoluzionando il modo di fare banca, richiedendo sempre maggiore flessibilità e adattabilità in un mercato in profondo e rapido cambiamento. 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 multicanalità permette di creare un dialogo continuo banca-cliente per offrire un'esperienza eccellente, attraverso la semplificazione dei processi, una maggiore efficacia ed efficienza comunicativa e l'integrazione di tutti i canali, fisici e virtuali. La banca non è più un luogo dove il cliente si reca, ma un insieme di servizi accessibili sempre e ovunque. È la banca ad andare dal cliente ed è il cliente a scegliere il tipo di relazione e il livello del servizio che desidera.

NUOVE FILIALI

Il nuovo modello di servizio della Banca dei Territori prevede la creazione di nuove tipologie di filiale con l'obiettivo di supportare il cliente in modo ottimale, indirizzandolo al canale più rapido e maggiormente adeguato alle sue esigenze. Permane la filiale tradizionale che ha casse aperte fino alle 13 ed è dotata di sportelli automatici (a fine 2014 erano già circa 600 le filiali convertite a questa modalità). A questo tipo di agenzia, si affiancano le Filiali Hub che sono dotate di casse tradizionali aperte tutto il giorno, casse self assistite dal personale e sportelli automatici e i Punti Consulenza dove i dipendenti sono dedicati alla consulenza della clientela che può comunque effettuare operazioni tramite sportelli automatici (a fine 2014 erano circa 70 le filiali già dedicate esclusivamente alla consulenza).

SPORTELLI BANCOMAT

Intesa Sanpaolo, a fine 2014, aveva sul territorio italiano una rete di circa 6.600 sportelli Bancomat (ATM) dei quali più di 2.350 accettano versamenti di assegni e contanti.

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, alla disposizione di Bonifico Europeo Unico e alla ricarica degli abbonamenti delle principali società di trasporto sul territorio (es: Mimuovo, ATM Milano, Trenord, GTT Torino).

Su tutti gli sportelli è attiva la funzionalità di "Donazioni" che consente gratuitamente di contribuire alle attività delle principali Onlus convenzionate.

CLIENTI MULTICANALE RETAIL

A fine dicembre 2014, Intesa Sanpaolo contava oltre 5,3¹ milioni di clienti con contratto multicanale (servizi via Internet, cellulare e telefono), di cui 4,2 milioni attivati² e 2,4 milioni clienti operativi almeno una volta al mese, pari a circa il 48% del totale della clientela retail. Nel corso dell'anno il numero di clienti che ha richiesto

l'attivazione della rendicontazione online ha raggiunto quasi l'89% (circa 4,7 milioni di clienti) rispetto al totale della clientela multicanale, con un ulteriore incremento rispetto allo scorso anno. L'operatività in Internet Banking è cresciuta nel primo semestre del 36% rispetto all'anno precedente, con punte del 51% nei pagamenti di F24 online e del 20% nella negoziazione titoli. Nel corso del 2014 Intesa Sanpaolo ha dato ampio impulso al **progetto "Multicanalità Integrata"**, uno degli assi portanti del Piano d'Impresa: integrare le competenze delle persone delle filiali con le potenzialità offerte dallo sviluppo della tecnologia, per dare ai clienti un servizio e una esperienza migliore nella relazione con la banca. L'elemento di novità consiste nel potere utilizzare in modo integrato tutti i canali già oggi disponibili – filiale, ATM, Internet e Contact Unit – sia da parte del cliente che da parte del gestore. L'innovazione non sta quindi nello strumento, ma nel costruire attorno al cliente un universo a 360 gradi. Con la "Multicanalità Integrata", infatti, il cliente può scegliere quale canale utilizzare per avviare un dialogo con la banca: dalla prima manifestazione d'interesse, all'analisi dell'offerta, fino alla proposta commerciale, all'acquisto e alle attività post vendita, potendo operare dove e quando vuole in modo completo, semplice e con comodità.

I primi sviluppi del progetto hanno riguardato il tema della "Prossimità" che consente al cliente e al gestore di comunicare attraverso l'Internet Banking: il cliente può avviare una chat o prendere appuntamento con il suo gestore tramite il suo Internet Banking; il gestore riceve la richiesta di appuntamento e può confermarla senza bisogno di contattare il cliente via telefono.

Il progetto è proseguito con gli sviluppi dell'"Offerta a distanza": il gestore può veicolare un'offerta al cliente via Internet. Il cliente riceve l'offerta e, se di interesse, può accettarla grazie al servizio di firma digitale, senza bisogno di recarsi in filiale. Nello specifico, a settembre, è partita l'Offerta a distanza delle carte di debito e prepagate, acquistabili anche su Internet Banking in modalità autonoma. A dicembre è stata poi avviata l'offerta a distanza di investimenti (obbligazioni della Banca e certificates in mercato primario, strumenti di mercato secondario, titoli di stato in sottoscrizione e asta e fondi comuni di investimento gestiti da Eurizon Capital Sgr, Epsilon e Eurizon Capital SA).

MOBILE BANKING

In Italia, le applicazioni per smartphone del settore bancario/assicurativo rappresentano il 36% di quelle più scaricate e vengono utilizzate almeno una volta alla settimana dal 68% degli utenti³. Intesa Sanpaolo offre servizi di mobile banking attraverso la **App "La tua banca"** e un sito mobile ottimizzato. Il numero totale di download a fine 2014 era pari a 1,9 milioni (app) e gli utenti unici loggati a fine dicembre era pari a 1,2 milioni (app e sito mobile). L'interesse per questo tipo di interazione con la Banca è quindi in costante crescita e il fenomeno è parti-

1. Perimetro Italia esclusa Banca Fideuram.

2. Che hanno effettuato almeno un accesso alla piattaforma multicanale.

3. Fonte: "Mobile in my mind, Osservatorio Mobile Banking e ABI Lab, Luglio 2014".

colarmente rilevante se si considera che sono 32 milioni gli italiani in possesso di uno smartphone, ovvero oltre il 50% dell'intera popolazione⁴, e che quasi 21 milioni accedono a Internet da un cellulare/smartphone (circa il 48% della popolazione maggiorenne) e 6,8 milioni da tablet (circa il 16% degli abitanti con più di 18 anni)⁵.

La App di Intesa Sanpaolo, già attiva per iPad, iPhone e Android, nel corso del 2014 è stata rinnovata ed è stata resa disponibile anche per Tablet Android. La nuova versione ha integrato le funzionalità relative alla Prossimità e all'Offerta a distanza delle carte di debito e prepagate: il cliente può fissare comodamente appuntamenti e contattare il proprio gestore (anche in chat), ricevere proposte commerciali e sottoscriverle e bloccare la carta di debito direttamente da smartphone o tablet.

Intesa Sanpaolo ha, inoltre, reso disponibile tramite il servizio **Move & Pay** la tecnologia NFC ("Near Field Communication"), che consente di associare una carta di pagamento al cellulare ed effettuare qualsiasi pagamento in cassa semplicemente avvicinando il cellulare al POS "contactless". Il servizio è integrato nella App "La tua banca" ed è attualmente disponibile per smartphone Android per tutti i clienti titolari di una Carta Tim Smart Pay. Verrà prossimamente estesa a tutte le carte di pagamento della Banca.

Intesa Sanpaolo ha, inoltre, lanciato **Masterpass** in collaborazione con Mastercard. Attraverso la creazione di un account gratuito direttamente su Internet Banking, personalizzato in totale sicurezza con i dati delle carte di pagamento e con gli indirizzi di spedizione, il cliente può effettuare acquisti online in pochi click, tramite computer, tablet o smartphone.

CLIENTI MULTICANALE IMPRESE

Lo strumento a disposizione delle Imprese per gestire la propria attività finanziaria, contabile e amministrativa in Internet è **INBIZ**. Tramite un'unica piattaforma on-line, 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 2014, è stato ampliato il numero di documenti disponibili nel servizio di rendicontazione on line ("Carta" - pag. 130). È stato, inoltre, attivato l'accesso a un nuovo servizio di pagamento interbancario denominato CBILL, che permetterà la consultazione e l'esecuzione dei pagamenti dovuti ai soggetti creditori privati o pubblici che si convenzioneranno con le Banche del consorzio CBI - Customer to Business Interaction⁶.

Dal 2014 è disponibile una nuova versione del portale M-site, nata per offrire alla clientela titolare di servizio

INBIZ un set di funzionalità fruibili in mobilità. 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.

Nell'ambito delle iniziative legate a Expo Milano 2015, sono stati lanciati i portali di e-commerce "Created in Italia" e "Created in Italia Business". Il primo è una vetrina digitale dedicata alle imprese italiane di eccellenza con offerte dirette di prodotti non bancari in ambito turismo e ristorazione, food, design e fashion alla clientela privati del Gruppo. Il secondo offre alle imprese clienti della Banca un nuovo canale di visibilità e promozione sui mercati digitali nazionali e internazionali e un supporto negli eventuali incontri con imprese italiane o straniere interessate ai settori di eccellenza del Made in Italy.

BANCHE ESTERE

Nel corso del 2014, all'interno del perimetro estero, si è ampliato il raggio dei prodotti e dei servizi disponibili tramite Internet banking e mobile banking: le piattaforme elettroniche sono già ampiamente operative nella maggior parte delle Banche, mentre sono ancora in sviluppo in alcune aree (Egitto, Albania).

In Serbia, tra i clienti retail il 15% usa l'Internet banking e il 5% il mobile banking. Nel 2014, il numero dei clienti nuovi registrati e attivi sull'Internet banking è diminuito, mentre è aumentato di circa il 15% il numero delle transazioni. Per quanto riguarda il mobile banking, il numero dei nuovi clienti registrati è cresciuto del 21% e le transazioni sono quasi raddoppiate, mentre sono diminuiti i clienti attivati nel corso dell'anno. Tra le imprese, quasi il 19% usa i servizi on-line. I nuovi utenti registrati che hanno attivato il servizio è aumentato dell'11% ed è incrementata del 9% la quota degli ordini di pagamento effettuati tramite e-banking rispetto al totale degli ordini. In Russia, i clienti retail con un contratto di e-banking sono circa il 9% del totale della clientela privata; nell'ambito small business e imprese la percentuale cresce notevolmente, con circa il 50% delle PMI e quasi il 70% della clientela corporate. Nel 2014 il numero delle transazioni effettuate on-line è aumentato del 46% per i clienti retail e di quasi l'1,5% per le PMI e le imprese.

In Slovenia, i clienti attivi nell'Internet banking sono quasi 43.000, circa il 40% del totale dei clienti, mentre quelli attivi nel mobile banking si attestano intorno al 7% del totale della clientela.

In Ungheria, i clienti retail che utilizzano i servizi di e-banking sono oltre 230.000 (55% del totale del segmento), mentre tra PMI e imprese il servizio è attivo per quasi 48.000 aziende (73% del totale del segmento).

In Romania, il 18% dei clienti ha attivato i servizi di Internet banking. Nel 2014 la banca rumena è stata premiata al Gala dell'Online Banking organizzato dalla rivista finanziaria locale FinMedia eFinance per i servizi di Internet banking, avendo registrato nel corso dell'anno la

4. Fonte: "Mobile in my mind, Osservatorio Mobile Banking e ABI Lab, Luglio 2014".

5. Fonte: "Audiweb Database, AudiWeb, luglio 2014".

6. Il Consorzio CBI definisce in ambito cooperativo le regole e gli standard tecnici e normativi del "Servizio CBI", del "Servizio CBILL" e dei servizi di Nodo, nonché gestisce l'infrastruttura tecnica di connessione tra i Consorziati, per consentire agli stessi di realizzare, in via telematica, il collegamento ed il colloquio con la clientela, in ottica di interoperabilità a livello nazionale ed internazionale, per l'erogazione degli stessi servizi. Possono partecipare al Consorzio l'Associazione Bancaria Italiana e le banche, gli intermediari finanziari e gli altri soggetti autorizzati ad operare, sulla base delle proprie leggi nazionali e delle regole europee, nell'area dei servizi di pagamento in Italia e nel territorio dell'Unione Europea.

maggior crescita di clienti attivi per trimestre, il più alto incremento di transazioni e il maggior numero medio di transazioni per cliente.

In Bosnia Erzegovina, il 3% dei clienti attivi della banca utilizza l'Internet banking e il 2% il mobile banking. Nel 2014, il numero dei clienti di e-banking è più che quintuplicato e quello dell'm-banking ha registrato un aumento di oltre il 35% rispetto al 2013.

In Croazia, sono quasi 270.000 i clienti che hanno avviato i servizi di Internet banking, di cui oltre 30.000 nel 2014. La banca locale ha lanciato nuove funzionalità del servizio introducendo offerte speciali on-line differenziate per segmento di clientela e nuove modalità di comunicazione (chat/video chat). Il mobile banking è attivo dal 2009 e copre quasi tutte le funzionalità offerte con l'Internet banking; nel corso del 2014 è stata lanciata un'applicazione per i telefonini con sistema Windows. Quasi 140.000 clienti utilizzano questo servizio, di cui oltre 50.000 dal 2014.

Nel corso del 2014, Privredna Banka Zagreb in Croazia e VÚB Banka in Slovacchia e Repubblica Ceca hanno testato una modalità di pagamento innovativa che consente di effettuare acquisti direttamente da telefono cellulare scaricando un'apposita applicazione. Entrambe le banche hanno, inoltre, lanciato una ulteriore modalità di pagamento contactless "Wave 2 Pay Sticker" (un'etichetta che contiene un chip e un'antenna applicabile sui telefonini) e la relativa applicazione "Wave 2 Pay App" sviluppate dalla Società prodotto Intesa Sanpaolo Card che consentono la lettura della carta di credito dai terminali POS semplicemente appoggiandovi il telefono cellulare.

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.

A questo scopo, nel secondo semestre del 2014 è stata costituita la nuova Area di Governo Chief Innovation Officer (CIO), a diretto riporto del CEO, con l'obiettivo di identificare, analizzare e sviluppare le attività di innovazione in condivisione con le altre strutture del Gruppo. L'Area Chief Innovation Officer ha sede presso il nuovo grattacielo di Intesa Sanpaolo a Torino, che vuole essere anche fisicamente il centro dell'innovazione del Gruppo.

La struttura propone e coordina il **Portafoglio dell'Innovazione**, ovvero l'insieme delle principali iniziative (progetti e studi) che il Gruppo intende sostenere, in relazione ai principali trend emergenti in tema di innovazione, individuando per ciascuna il piano delle attività, l'orizzonte temporale, gli investimenti dedicati ed i ritorni attesi. Delle iniziative in Portafoglio viene assicurata la coerenza e viene monitorata la performance e il ritorno economico e qualitativo per il Gruppo. Le nuove iniziative di innovazione da inserire nel Portafoglio vengono verificate periodicamente, unitamente alle funzioni competenti (Business Unit, Funzioni del Gruppo, Polo Tecnologico, ecc.). Nel corso del 2014 è stato consolidato il Portafoglio dell'Innovazione per il 2015, che si compone di circa 55 iniziative proposte dalle unità di business e 28 proposte direttamente dall'Area Chief Innovation Officer.

Il monitoraggio delle iniziative del Portafoglio rappresenta un ambito rilevante volto non solo alla verifica dei risultati raggiunti nel rispetto dei tempi progettuali, ma anche alla valutazione dei ritorni economici e di immagine per il Gruppo. Gli elementi raccolti in fase di monitoraggio sono quindi utilizzati per la predisposizione periodica di adeguata reportistica a favore del Top Management aziendale.

Altra importante area d'azione è il supporto e l'accelerazione della capacità di innovazione del business del Gruppo mediante l'analisi, l'ideazione e la promozione di iniziative e soluzioni che possano dare origine a nuove opportunità commerciali e allo sviluppo del territorio e dell'economia locale. Perno di questa attività è l'**Osservatorio dell'Innovazione**, che effettua ricerca e analisi delle principali tendenze e idee e valuta gli ambiti di applicabilità delle soluzioni innovative. L'Osservatorio svolge la sua funzione sia attraverso la collaborazione con le altre strutture del Gruppo, sia attraverso relazioni e partnership con centri di ricerca, università, incubatori di start up e innovazione.

Fra le iniziative accelerate nel corso del 2014 sono da annoverare:

- i filoni progettuali collegati a Expo 2015 che prevedono una collaborazione con Expo 2015 su 8 ambiti chiave ad alto contenuto innovativo (ad esempio la distribuzione massiva di carte di pagamento contactless e di soluzioni di Mobility Proximity Payment). Di particolare rilevanza l'ambito "Filiale innovativa", nella quale si intende individuare e realizzare soluzioni finalizzate a rendere memorabile ai visitatori italiani e stranieri l'esperienza in EXPO dei prodotti della Banca;
- il portale e-commerce Created in Italia, per promuovere le eccellenze italiane nel mondo per i settori food, fashion, design e turismo;
- la Multicanalità Integrata, progetto avviato nel 2014 con durata triennale, che ha a fra i suoi obiettivi il miglioramento della customer satisfaction dei clienti attraverso una "experience" distintiva e all'avanguardia nell'accesso ai servizi della Banca;
- il design di un nuovo concept di esperienza Cliente e di allestimento degli spazi in filiale basato su un programma di laboratori di experience design, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia commerciale e la customer satisfaction.

L'Area Chief Innovation Officer sviluppa, inoltre, **offerta di innovazione** a favore delle imprese, delle start up e della nuova imprenditoria sociale ("Sostegno al tessuto imprenditoriale" - pag. 74).

Infine, la struttura assicura la diffusione della **cultura dell'innovazione** e sviluppa soluzioni di innovazione attraverso laboratori (**Experience Design Lab**) finalizzati all'ideazione e progettazione di prodotti, servizi e soluzioni in forma prototipale ("Cultura e sviluppo dell'innovazione" - pag. 112).

Nel corso del 2015, l'Area ha in programma di lanciare uno specifico filone progettuale denominato "Iniziativa Circular Economy", orientato a fare delle sostenibilità economica, ambientale e sociale la leva competitiva di un nuovo paradigma di sviluppo economico. Le attività previste includono momenti di creazione di consapevolezza sul tema e di formazione dedicata per far sì che il Gruppo Intesa Sanpaolo, impegnato come Sponsor di EXPO 2015, possa accompagnare da protagonista le proprie aziende clienti lungo una nuova frontiera di innovazione e capace di ridefinire lo sviluppo del 21° secolo.

Capitale naturale



Questo capitale include tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che consentono lo svolgimento dell'attività stessa della Banca e contribuiscono al suo successo passato, presente e futuro nel ruolo di intermediario finanziario.

VALORE CONDIVISO CREATO DA INTESA SANPAOLO

- Contrasto al cambiamento climatico
- Riduzione dei costi ambientali
- Sviluppo occupazionale nel settore della green economy

ARGOMENTI CORRELATI

Gestione dei potenziali rischi e impatti ambientali	pag. 121
Finanziamenti e servizi per la green economy	pag. 122
Riduzione delle emissioni atmosferiche	pag. 125
Consumi ed efficienza energetica	pag. 126
Carta, rifiuti e acqua	pag. 130

CLIMATE CHANGE

GESTIONE DEI POTENZIALI RISCHI E IMPATTI AMBIENTALI

I cambiamenti climatici comportano per la Banca rischi diretti e indiretti collegati alle sue attività di business. In questi 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 nostri clienti imprese e retail. E' quindi sempre più importante saper valutare e gestire tali rischi.

Un esempio tra tutti è l'impegno del Gruppo Intesa Sanpaolo a fronte delle emergenze ambientali verificatesi in Italia nel corso dell'anno: dal Veneto alla Basilicata, passando per il Piemonte, la Lombardia, la Liguria, la Toscana, le Marche e il Lazio numerose sono state le esondazioni di fiumi, le piogge torrenziali, le tempeste di neve, le alluvioni che hanno interessato il nostro Paese. Il Gruppo Intesa Sanpaolo, attraverso le sue Banche del territorio, ha prontamente reagito supportando le aziende e le famiglie colpite da questi eventi eccezionali con la predisposizione di numerosi plafond dedicati (per un totale di 180 milioni di euro), di finanziamenti a condizioni agevolate e di sospensione delle rate dei mutui ipotecari o dei finanziamenti. Inoltre, la Cassa di Risparmio del Veneto ha aperto con la Provincia di Treviso un conto corrente di solidarietà per sostenere la popolazione del trevigiano colpita dalle forti precipitazioni che hanno fatto esondare il torrente Lierza, partecipando direttamente con un proprio contributo.

Rischi potenziali	Potenziali impatti	Azioni
Introduzione di nuove normative ambientali	<ul style="list-style-type: none"> costi di adeguamento delle procedure relative ai processi di certificazione in caso di variazione degli standard e delle normative internazionali possibili sanzioni in caso di non rispetto delle nuove normative 	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio costante e preventivo dei possibili cambiamenti nella normativa; partecipazione a corsi di formazione e workshop specifici
Incertezza delle normative ambientali	<ul style="list-style-type: none"> impatto negativo sulla possibilità di implementare nuovi prodotti e servizi 	<ul style="list-style-type: none"> collaborazione attiva con i policy maker per rappresentare l'esigenza di stabilità e chiarezza della normativa e per essere aggiornati sulle modifiche in corso (pag. 122)
Obbligo di rendicontazione delle emissioni	<ul style="list-style-type: none"> la rendicontazione volontaria si basa su standard condivisi che potrebbero però non essere tenuti in considerazione dagli eventuali obblighi di legge costo dell'adeguamento del reporting 	<ul style="list-style-type: none"> investimento nella trasparenza e accuratezza dei dati partecipazione ai gruppi di lavoro del GRI (Global Reporting Initiative) per contribuire alla definizione di linee guida e dell'ABI per definire benchmark di settore
Gestione degli eventi atmosferici estremi	<ul style="list-style-type: none"> danni alle nostre infrastrutture aumento di costi legati al cambiamento della temperatura media esterna interruzione dell'attività bancaria implicazioni finanziarie legate al rischio di default delle aziende gravemente danneggiate dagli eventi atmosferici estremi. 	<ul style="list-style-type: none"> adozione di un piano di business continuity adozione di azioni per prevenire danni fisici alle nostre strutture (pag. 66) offerta di prodotti assicurativi sospensione del pagamento delle rate dei finanziamenti della clientela danneggiata (pag. 121)
Danni reputazionali	<ul style="list-style-type: none"> crisi reputazionali generate dal coinvolgimento con i clienti / progetti che vengono percepiti dal pubblico, dai media, dagli azionisti e dagli altri stakeholder come negativi per il cambiamento climatico rischio di reputazione nel caso in cui le prestazioni ambientali della Banca non continuassero ad avere un trend positivo 	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio dei rischi reputazionali attraverso gli strumenti di gestione per l'applicazione del Codice Etico e il processo del Rapporto di Sostenibilità (pag. 60) ascolto di ONG con particolare attenzione alle questioni del cambiamento climatico (pag. 83) partecipazione a gruppi di lavoro e iniziative legati al clima (UNEP FI, Ministero dell'Ambiente italiano, ecc.)
Instabilità delle condizioni socio economiche	<ul style="list-style-type: none"> maggiori investimenti dovuti alla nuova normativa europea che richiede agli Stati e ai loro cittadini di prestare più attenzione all'ambiente ridotta capacità economica dei cittadini a causa dei danni provocati dai disastri ambientali 	<ul style="list-style-type: none"> Intesa Sanpaolo è al fianco delle famiglie e degli operatori economici in caso di emergenze climatiche, attraverso finanziamenti ad hoc e la sospensione delle rate da pagare per i prestiti esistenti (pag. 121)

Tabella riassuntiva dei dati ambientali a livello di Gruppo

	Unità di misura	2014	2013	2012
Finanziamenti ambientali	M€	643	1.165	3.037
Energia elettrica	MWh	469.131	506.459	549.676
Energia termica	MWh	229.731	267.894	250.167
Carta	ton	8.093	8.485	8.957
Rifiuti	ton	3.245	3.045	2.700
Acqua	mc	2.140.026	2.480.507	2.419.472

FINANZIAMENTI E SERVIZI PER LA GREEN ECONOMY

Perseguire scelte sostenibili in ambito ambientale è un obiettivo sempre più sentito dalle imprese consapevoli dell'impatto generato direttamente e indirettamente dalle proprie attività. Intesa Sanpaolo considera la tutela dell'ambiente come parte integrante della propria strategia di impresa e da anni è impegnata a promuovere una responsabile gestione delle risorse per ridurre la propria impronta ecologica e a valutare con la massima attenzione le conseguenze della propria attività economica sull'ambiente. La responsabilità verso il territorio e la collettività comporta un approccio trasversale a tutti gli ambiti di operatività della Banca e si dimostra maggiormente significativa proprio per il ruolo di intermediario finanziario che la Banca svolge.

Per dare impulso e sostegno alla green economy Intesa Sanpaolo ha sviluppato negli ultimi anni un'offerta di prodotti di finanziamento e di consulenza ampia e diversificata, dedicata a tutte le tipologie di clienti, in Italia e all'estero.

Dall'ultimo Rapporto dell'ABI su Banche e Green Economy emerge che il sistema bancario dal 2007 al 2013 ha finanziato progetti legati alla produzione di energia rinnovabile e orientati all'efficienza energetica per circa 27 miliardi di euro, a cui Gruppo Intesa Sanpaolo ha contribuito per circa 11 miliardi di euro.

Nel 2014, nonostante la riduzione degli incentivi, 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. Per quanto riguarda i prestiti personali ai privati, con "Prestito Multiplo esigenze ecologiche" nel 2014 sono stati erogati quasi 500 prestiti per un ammontare di oltre 12 milioni di euro.

Con riferimento ai professionisti e alle imprese sono continuati i finanziamenti a breve e medio-lungo termine a sostegno di progetti relativi all'utilizzo di pannelli fotovoltaici, impianti di biomassa, impianti idroelettrici e interventi di efficienza energetica. Nel mese di maggio sono stati attivati interventi di semplificazione e di snellimento dell'offerta di finanziamenti ambientali per la clientela piccole imprese e professionisti. Infatti, per il venire meno del regime degli incentivi e della modalità operativa basata sulla cessione del credito a favore di GSE, è stato

eliminato il finanziamento Energia Business, facendo confluire la gestione della finalità fotovoltaica all'interno del prodotto già a catalogo Sostenibilità Business, che ricomprende inoltre i finanziamenti che beneficiano dell'incentivo tramite il Conto Termico.

In generale l'andamento dei finanziamenti per le energie rinnovabili risulta in calo sia a causa del non facile periodo economico sia per la netta riduzione degli incentivi pubblici.

Inoltre il Desk Energy di Mediocredito Italiano, la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo che unisce in un'unica realtà i finanziamenti a medio-lungo termine, il leasing, il factoring e l'agribusiness, continua a focalizzare l'attenzione sul tema dell'efficienza energetica, anche partecipando a tavoli operativi di confronto con i soggetti istituzionali competenti e strutturando con primari operatori nazionali iniziative di partnership su proposte di finanziamento dedicate. I finanziamenti a medio – lungo termine di Mediocredito per le energie rinnovabili sono sempre preceduti da una perizia sul progetto che contemporaneamente costituisce consulenza per la clientela e supporto alla valutazione creditizia della banca. Tale perizia, tra l'altro, stima l'impatto ambientale in termini di emissioni CO₂ che il progetto permette di evitare. Nell'ambito del leasing è in decisa flessione il peso del prodotto Leasenergy in conseguenza delle incertezze normative sul fotovoltaico e in linea con il comparto energy in Italia, dove si è registrato un netto calo dello stipulato. Nel complesso sono attivi circa 1.700 contratti di leasing che contribuiscono alla realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili per oltre 2,2 Gigawatt.

Mediocredito Italiano riconduce all'interno del programma Energia Sostenibile e Leasenergy soluzioni finanziarie "su misura" e servizi di consulenza specialistica dedicati alle imprese che investono in impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile o in processi di efficientamento energetico. Dalla fine del 2012 è disponibile anche il prodotto di leasing operativo con causa finanziaria per il sostegno agli investimenti di illuminazione pubblica e privata.

È proseguita l'attività di sviluppo dei prodotti relativi alle convenzioni in essere con le Finanziarie Regionali Piemonte, Lombardia e Veneto Sviluppo nell'ambito di programmi di investimento realizzati da PMI operanti

nei settori Industria, Energia ed Innovazione/Ambiente. Nel corso dell'anno sono stati erogati circa 40 milioni di euro. Il Gruppo Intesa Sanpaolo e Lombardy Energy Cluster, l'Associazione che rappresenta una rete di oltre 90 imprese lombarde impegnate nella generazione, trasmissione e distribuzione di energia, hanno siglato un accordo a maggio 2014 per mettere in comune competenze tecnologiche, capacità scientifiche, servizi di consulenza specialistica e risorse finanziarie con l'obiettivo comune di favorire la realizzazione di progetti di ricerca, innovazione e internazionalizzazione nel settore dell'energia.

Nell'ambito delle Organizzazioni non profit Banca Prossima sostiene con il credito i progetti di efficientamento energetico con soluzioni che aiutano i clienti ad ottimizzare i flussi finanziari generati dall'investimento e ridurre i costi del finanziamento. Le soluzioni finanziarie proposte da Banca Prossima offrono al cliente ampie possibilità di personalizzazione: l'organizzazione può scegliere un finanziamento in cui la rata di rimborso del prestito equivale al risparmio di costi ottenuto dal suo specifico piano di investimento energetico, cosicché il cash flow netto per il cliente è pari a zero. I finanziamenti hanno una durata massima di 10 anni e consentono al cliente di ottenere fino all'80% del costo del progetto a copertura degli investimenti fissi ma anche degli investimenti immateriali. Il tasso di interesse recepirà subito dei benefici dall'efficientamento: infatti l'investimento rende l'organizzazione non profit più sostenibile, riducendo il suo livello di rischio e il costo di accesso al credito. Intesa Sanpaolo Start Up Initiative ha proposto anche nel corso del 2014 le proprie iniziative dedicate al settore del Cleantech, ai Trasporti, al settore delle costruzioni, con una particolare attenzione alle tecnologie dedicate alla sostenibilità ambientale.

Intesa Sanpaolo ha rinnovato la propria adesione all'associazione Desertec Industrial Initiative, che quest'anno ha prodotto alcuni studi di rilievo internazionale (Desert power: getting started) sulle potenzialità di sviluppo del settore e sulle azioni da intraprendere per utilizzare il potenziale delle aree desertiche, come indicato dalla vision del progetto Desertec.

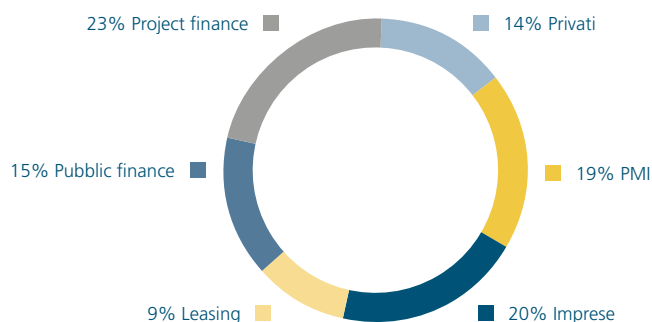
In un contesto economico di particolare difficoltà che riduce sempre più le risorse a disposizione dei singoli Stati per interventi in ambito infrastrutturale e sociale, la disponibilità dei Fondi Strutturali ha assunto una valenza sempre più strategica e il loro impiego tempestivo ed efficiente è diventato sempre più sfidante. Tra le società del Gruppo che già da alcuni anni hanno accolto questa sfida figura EQUITER che, oltre ad impegnare il proprio capitale di rischio nei settori ambiente, infrastrutture ed utilities, gestisce tre fondi chiusi, costituiti con una dotazione di circa 190 milioni di euro a carico del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, dedicati al finanziamento di progetti di sviluppo urbano e riqualificazione energetica. Nell'ambito dell'iniziativa Jessica, costituita con il supporto della Banca Europea per gli Investimenti e delle autorità regionali di Sicilia, Sardegna e Campania, EQUITER seleziona progetti in grado di

ripagare il capitale finanziato aiutando a superare quelle inefficienze e quei fallimenti del mercato che impediscono di ottenere finanziamenti sufficienti. I progetti possono comprendere un'ampia gamma di interventi: la riqualificazione urbana, il recupero di aree dismesse o degradate, il potenziamento dei sistemi di mobilità, la creazione di parchi urbani e centri di aggregazione o il miglioramento dell'efficienza energetica. È importante tuttavia che questi siano implementati in stretta coerenza con i valori che caratterizzano l'azione dell'Unione: inclusione sociale, crescita sostenibile, tutela dell'ambiente, diffusione della legalità e della sicurezza. Tutte le strutture aziendali interessate alla tematica ambientale si ritrovano regolarmente attorno al "Tavolo Verde", gruppo di lavoro interfunzionale coordinato dall'Unità CSR, che affronta di volta in volta tematiche di attualità sul tema e offre uno spazio di condivisione delle novità normative e delle best practice interne. Gli incontri del 2014 si sono focalizzati su Expo e sostenibilità ambientale, con la partecipazione del Sustainability Manager di Expo, sul mercato dei sustainable bonds, sugli interventi di efficienza energetica nella Pubblica Amministrazione e sulle novità legislative in tema di efficienza energetica, tra le quali gli obblighi derivanti dal decreto legge 102/2014 e il Piano di efficienza energetica nazionale 2014.

Anche tra le Banche Estere del Gruppo l'offerta di prodotti e servizi a supporto alla green economy è molto ampia. Privredna Banka Zagreb ha erogato nel 2014 28,8 milioni di euro per l'acquisto o la costruzione di immobili con classe energetica superiore alla B e per il miglioramento dell'efficienza energetica di immobili esistenti attraverso l'isolamento dell'involucro e il rifacimento del tetto, nonché per l'installazione di pannelli solari o impianti geotermici. Anche la banca slovacca VÚB ha finanziato interventi di efficienza energetica a piccole e medie imprese per un ammontare complessivo di oltre 7,7 milioni di euro. Diverse Banche hanno accordi con fondi pubblici e privati specializzati nella promozione dell'efficienza energetica. Ad esempio Banka Koper, sempre molto attiva nell'ambito dei prodotti verdi, ha erogato oltre 9 milioni di euro nel 2014 ai propri clienti privati nell'ambito dell'accordo con il Fondo pubblico sloveno per l'ambiente. Banca Intesa Beograd lavora con la KFW Bank, banca di sviluppo tedesca per il finanziamento di interventi di efficienza energetica e nel 2014 ha erogato a piccole e medie imprese quasi due milioni di euro e al settore pubblico oltre 1,1 milioni di euro. Inoltre le controllate estere sono molto attive nell'ambito dei finanziamenti al settore agricoltura anche in considerazione di un'economia meno focalizzata sul settore industriale. Complessivamente nel 2014 sono stati erogati circa 70 milioni di euro, di cui oltre 57 da parte di Banca Intesa Beograd.

Nel corso del 2014 oltre il 2,3% del totale dei finanziamenti di Intesa Sanpaolo ha riguardato il settore delle energie rinnovabili, dell'agricoltura e della tutela dell'ambiente, per un totale di circa 643 milioni di euro.

Finanziamenti per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili [%]



LA CULTURA AMBIENTALE

Diffondere all'interno e all'esterno della Banca la consapevolezza dell'importanza di tutelare l'ambiente e di promuovere buone pratiche è uno degli obiettivi primari della Politica Ambientale ed Energetica di Intesa Sanpaolo. Tra le azioni di formazione e sensibilizzazione dei collaboratori continua la diffusione della piattaforma "Ambientiamo", che promuove comportamenti virtuosi da attuare sia in ambito lavorativo sia domestico attraverso giochi didattici, video, quiz e approfondimenti multimediali su argomenti specifici. Nel 2014 la piattaforma ha subito una profonda opera di revisione e di aggiornamento dei contenuti che culminerà nel 2015 con una nuova piattaforma e nuovi moduli formativi dedicati in particolare al tema del Climate Change.

Per i collaboratori che operano nelle strutture centrali e nelle unità operative coinvolte nell'applicazione del Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia è disponibile un corso in modalità e-learning che approfondisce gli obiettivi del Sistema, i requisiti delle norme di riferimento internazionali e la loro applicazione in Intesa Sanpaolo. Quasi 1.200 colleghi sono stati abilitati a seguire il corso on-line tra il 2011 e il 2014.

La sensibilizzazione su questa tematica viene proposta anche a persone esterne alla Banca ma interessate all'applicazione del Sistema: ditte di manutenzione e di pulizia, ditte appaltatrici di opere per l'allestimento o la ristrutturazione di unità operative, ditte fornitrici di beni e servizi che operano nei locali della Banca. Nel triennio 2012-2014 sono stati effettuati incontri con i responsabili di 33 ditte appaltatrici, durante i quali sono state messe in evidenza le buone prassi che vengono attuate all'interno dei nostri edifici e le richieste normative non sempre note agli stessi fornitori.

Altri interventi di sensibilizzazione, volti a una popolazione più estesa, vengono realizzati attraverso la partecipazione a iniziative promosse da enti o organizzazioni sia in Italia sia all'estero. Intesa Sanpaolo aderisce ogni anno a "M'illumino di meno", alla "Giornata Mondiale dell'Ambiente" e alla "Settimana Europea per la riduzione dei rifiuti" con azioni di comunicazione mirate verso la clientela tramite i supporti informativi disponibili su bancomat/ATM, sito internet e in Filiale.

Anche le Banche del network estero hanno promosso iniziative e progetti di formazione e comunicazione in tema ambientale. Tutte hanno aderito alla "Giornata Mondiale dell'Ambiente" con iniziative originali volte a sensibilizzare sia i clienti sia i dipendenti e le loro famiglie. Alexbank ha promosso in quell'occasione una sessione formativa con circa 70 figli di collaboratori, Banca Intesa Russia ha posto l'attenzione dei suoi clienti sull'innalzamento dei mari, mentre Banka Koper ha invitato i suoi clienti ad utilizzare la firma elettronica donando 0,10 euro per ogni transazione elettronica effettuata al progetto "Eco school". Anche la campagna Earth Hour promossa dal WWF ha riscosso una diffusa partecipazione, a titolo di esempio segnaliamo lo spegnimento delle luci nei propri uffici da parte di CIB Bank, Banca Intesa Beograd e Intesa Sanpaolo Bank Romania. Infine, a livello locale, Intesa Sanpaolo Bank Albania, ha aderito alle iniziative "Let's clean the coastline in 1 day" coinvolgendo, su base volontaria, alcuni collaboratori.

EVENTI SOSTENIBILI

Le Regole di sostenibilità per l'organizzazione di eventi del Gruppo prevedono l'uso di inviti e documentazione in formato elettronico, la scelta di sedi ad alta efficienza energetica e di allestimenti riutilizzabili o realizzati con materie prime riciclate o riciclabili, il catering con uso di stoviglie e bicchieri lavabili. I report di rendicontazione per il 2014, inviati dalle Banche Estere e dalle strutture del Gruppo coinvolte, testimoniano un grande impegno nel perseguire i criteri richiesti e nel migliorare i risultati ottenuti: in particolare si segnala un costante impegno al miglioramento da parte delle Banche Estere del Gruppo, segno anche di una maggior consapevolezza sul tema e di un costante sviluppo di soluzioni green nell'organizzazione di eventi.

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI ATMOSFERICHE

Si evidenzia, anche per il 2014, una notevole riduzione delle emissioni di CO₂ equivalente derivanti dai consumi elettrici e termici, pari a circa il 16,8%, in gran parte riconducibile sia alle azioni di saving gestionale ed efficientamento impiantistico operate nel corso dell'anno che a un favorevole andamento climatico, con temperature più miti a fine anno, per i consumi termici. Parte della riduzione di emissioni di CO₂ equivalente, pari a circa 1,2%, è dovuta all'aggiornamento dei fattori di trasformazione conseguenti all'evoluzione dei sistemi produttivi energetici che prendono in considerazione, oltre ai gas responsabili dell'effetto serra in modo diretto ricondotti in CO₂ equivalente (GWP), anche i gas più significativi coinvolti in maniera indiretta: anidride solforosa (SO₂) e ossidi di azoto (NO_x). Nel complesso la riduzione netta delle emissioni di CO₂ equivalente per i consumi elettrici e termici risulta pari a circa 15,6%.

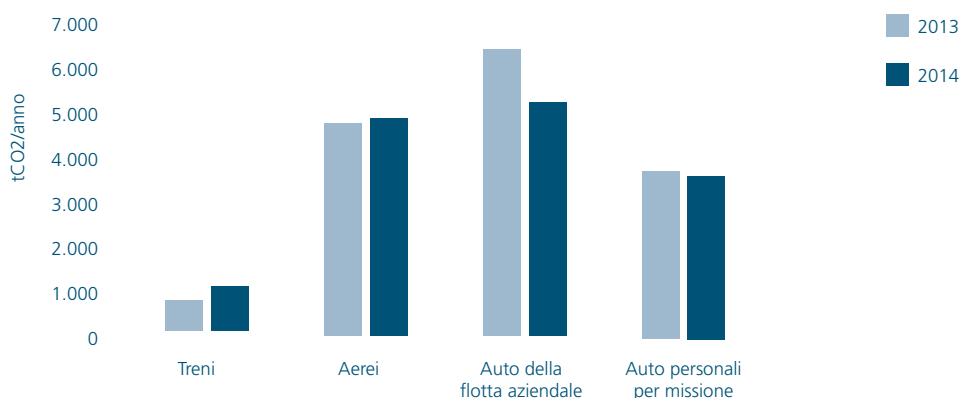
Nel 2014 le emissioni di CO₂ equivalente generate direttamente dall'azienda (Scope 1: gas e gasolio da riscaldamento autonomo e carburanti per la flotta aziendale) registrano una forte diminuzione, pari a circa il 23,3%, dovuta, oltre al clima particolarmente favorevole per i consumi termici, soprattutto a una diminuzione dell'utilizzo di vetture della flotta aziendale, con conseguente razionalizzazione del numero, a favore di mezzi di trasporto e comunicazione maggiormente sostenibili dal punto di vista delle emissioni.

Le emissioni indirette (SCOPE 2: gas e gasolio per riscaldamento condominiale ed energia elettrica rinnovabile e tradizionale) segnano una riduzione del 12,3%, corrispondenti a circa 6.500 tonnellate di CO₂ equivalente. Considerando l'utilizzo di sola energia elettrica da fonte tradizionale, quindi senza il contributo dei certificati di Garanzia d'Origine rinnovabile per l'energia elettrica previsti contrattualmente, le stesse emissioni attribuibili al Gruppo Intesa Sanpaolo registrerebbero una riduzione potenziale di oltre 17.000 tonnellate di CO₂ equivalente. Per le altre emissioni indirette (Scope 3: altre emissioni indirette e mobilità, esclusa la flotta aziendale già presente nello Scope 1), nel 2014 si è ampliato il perimetro delle attività rendicontate, includendo oltre alle emissioni indirette dovute all'acquisto della carta, già incluse nel 2013, anche le emissioni indirette conseguenti all'acquisto di macchine ufficio ed alla produzione di rifiuti: conseguentemente i dati 2013 e 2014 non sono direttamente confrontabili. L'analisi dello Scope 3 rapportato all'analogo perimetro del 2013, evidenzia una forte riduzione, pari a circa il 32,4%, principalmente riconducibile ad un aggiornamento della metodologia di calcolo delle emissioni di CO₂ equivalente per l'acquisto di carta, al fine di evitare doppi conteggi, in funzione dell'inserimento dell'analogo rendicontazione sulla produzione dei rifiuti, oltre ad una migliore gestione della mobilità aziendale ed un costante incremento nell'utilizzo delle tecnologie di videoconferenza e videocomunicazione personale.

Tabella riassuntiva delle emissioni ambientali verificate da un ente terzo

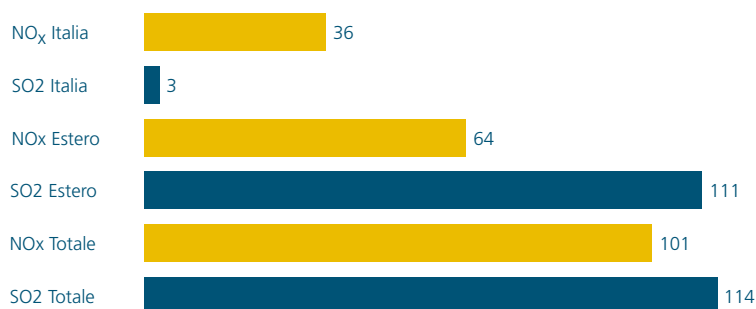
	2014	2013	2012
Scope 1	45.277	59.041	58.994
Scope 2	46.207	52.696	54.539
Scope 3	25.365	26.639	31.497
CO₂ indicatori di performance (Scope 1 e 2)	2014	2013	2012
tCO ₂ per milioni di euro di proventi operativi netti	5,414	6,877	6,349
tCO ₂ per mq	0,025	0,029	0,031
tCO ₂ per addetti full time	0,997	1,169	1,164

Emissioni CO₂ derivanti dalla mobilità aziendale 2014/2013 [tCO₂/anno]*



* I dati sono riferiti al solo perimetro Italia.

Emissioni di NO_x SO₂ [t/anno] 2014



TUTELA DELLA BIODIVERSITÀ

A difesa della biodiversità nel 2014 è stata rinnovata per un altro triennio la convenzione stipulata nel 2010 tra Intesa Sanpaolo e il comune di Piossasco, in Piemonte, a sostegno delle attività svolte all'interno del Parco di Monte S. Giorgio (circa 400 ettari che si estendono tra i 300 e gli 837 metri di altitudine). Il Parco comprende un vivaio nel quale sono ospitate colture autoctone per uso sia forestale, che non forestale, da destinare ad alberate e giardini. Il progetto si pone due obiettivi: la riforestazione del territorio in aree colpite da sofferenza vegetazionale e la promozione della cultura ambientale attraverso attività culturali, didattiche e scientifiche.

CONSUMI ED EFFICIENZA ENERGETICA

UTILIZZO DELLE FONTI RINNOVABILI

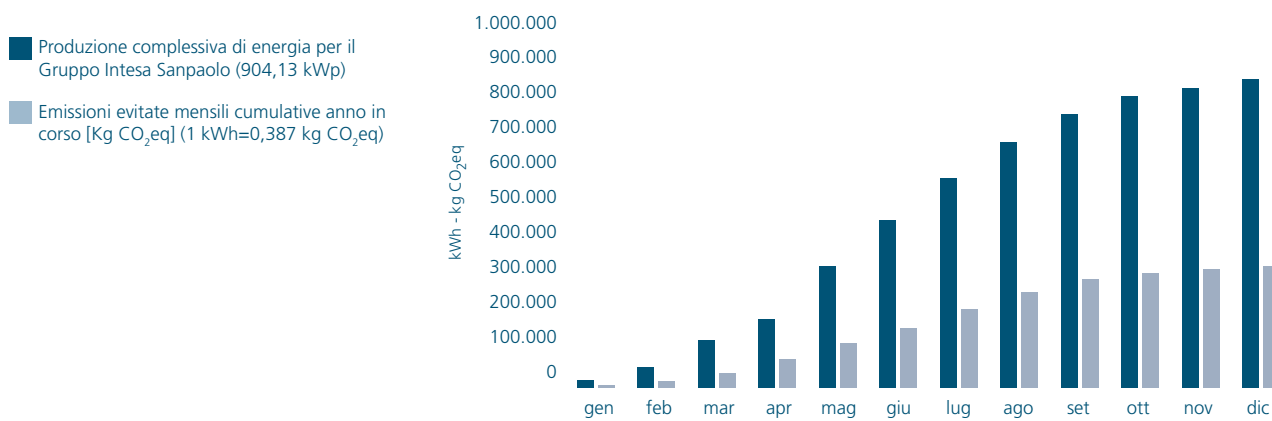
Il Gruppo Intesa Sanpaolo, impegnato a ridurre progressivamente la sua dipendenza dalle fonti fossili, ha da tempo consolidato in Italia l'acquisto di energia elettrica con provenienza certificata da fonte rinnovabile (Garanzia di Origine) in tutti i siti che lo consentono. Inoltre, seppure con le limitazioni dovute a vincoli architettonici e alla contenuta disponibilità di immobili adeguati, ha proseguito nel 2014 l'ampliamento del parco di auto-produzione di energia elettrica da fotovoltaico con la realizzazione di due impianti fotovoltaici per una potenza di picco totale pari a circa 38 kWp. Risultano quindi essere attualmente in funzione tre impianti di grandi dimensioni (> 100 kWp), sei di piccole dimensioni (≤20 kW) oltre ai due piccoli impianti fotovoltaici di tipo innovativo realizzati a Torino e Venezia Marghera. Nel corso del 2014, la produzione complessiva degli impianti installati è stata di circa 885 MWh di energia elettrica. Grazie a tali realizzazioni e all'acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili, con una copertura che supera ormai il 95% dei consumi elettrici, nel 2014 si stimano oltre 140.000 tonnellate di emissioni di CO₂ evitate.

Grazie all'incentivo statale erogato dal "conto energia", per i nostri tre maggiori impianti fotovoltaici abbiamo avuto un ritorno economico dal 2012 ad oggi di circa 750.000 euro.

Con riferimento all'autoproduzione di energia elettrica si segnala anche un piccolo impianto di cogenerazione presso il centro contabile di Parma (copre circa il 41% del fabbisogno di energia elettrica del complesso di Parma ed il 3% del fabbisogno complessivo del Gruppo ISP), oltre all'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili attraverso pompe di calore utilizzate per riscaldamento che, in linea con il Dlgs 28/11 recepente la Direttiva 2009/28/CE, corrispondono a ulteriori 1.800 tonnellate di emissioni di CO₂ evitate all'anno. Secondo la normativa suddetta infatti, il calore (energia termica), prodotto da una pompa di calore che eccede la quantità di energia necessaria al suo funzionamento, è considerato fonte rinnovabile.

Anche nelle Banche Estere prosegue l'impegno a favore delle energie rinnovabili, nonostante le limitazioni imposte in alcuni Paesi dalla legislazione nazionale: dal 2014 Banka Koper ha provveduto all'acquisto di tutta l'energia da fonte rinnovabile che si aggiunge ai due impianti fotovoltaici presenti in Slovenia che hanno prodotto circa 45,8 MWh.

Impianti fotovoltaici Gruppo Intesa Sanpaolo - Produzione (kWh) e Emissioni Evitate (kg CO₂eq)



CONTENIMENTO DEI CONSUMI ENERGETICI

Anche nel 2014 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha proseguito la sua azione rivolta al contenimento dei consumi energetici attraverso azioni di ottimizzazione gestionale ed interventi di efficienza energetica. I risultati confermano l'importante trend di riduzione dei consumi ottenuto in questi anni: i consumi elettrici, tipologia energetica predominante negli utilizzi del Gruppo in Italia, causa l'alto livello di informatizzazione e il diffuso utilizzo di pompe di calore, registrano un ulteriore contenimento del 6,8% rispetto all'anno precedente a cui corrispondono potenzialmente circa 10.000 t CO₂ di emissioni evitate. Da segnalare che nel periodo 2012-2014 i consumi elettrici in Italia sono diminuiti di circa il 15%: un importantissimo traguardo che pone il Gruppo Intesa Sanpaolo tra le prime aziende in Italia ad aver avviato azioni di efficienza energetica e che viene oggi spesso utilizzato come benchmark di settore.

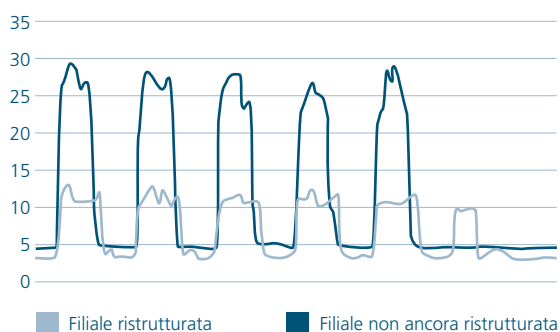
Tali risparmi sono anche stati possibili grazie alla redazione di un "Piano di Azione per la Sostenibilità Ambientale" (Sustainable Energy Action Plan – SEAP) che prevede come baseline l'anno 2012 ed è articolato in varie azioni con obiettivi al 31/12/2016. In linea con la Politica Ambientale ed Energetica, il SEAP prevede azioni relative ai

seguenti ambiti aziendali: Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia, ottimizzazione ed efficienza energetica, monitoraggio dei consumi e policy, innovazione, acquisti green, collaboratori e Banche Estere. Ogni azione a sua volta prevede, laddove presente: investimento economico (extra budget), risparmio energetico, risparmio economico, CO₂ evitata.

Qui di seguito alcune iniziative, incluse nel SEAP, avviate per migliorare l'efficienza energetica complessiva:

- maggior diffusione dei 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;
- sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese e ammodernamento degli impianti elettrici;
- sostituzione di piantane da terra, faretto e lampade dei vari locali con nuove lampade da terra e da parete a led;
- spegnimento da remoto dei PC e sostituzione progressiva delle macchine da ufficio con altre energeticamente più efficienti.

Profilo di consumo medio settimanale [kW]



Il grafico mostra come un intervento di efficientamento energetico di una Filiale di circa 1.000 mq abbia avuto un forte impatto sui consumi medi settimanali. Nel caso in questione è stata effettuata la sostituzione dei gruppi frigoriferi e della torre evaporativa, la sostituzione dei quadri elettrici e delle linee elettriche nonché la sostituzione completa dell'impianto di illuminazione con lampade a LED.

Un importante contributo alla riduzione dei consumi elettrici nel 2014 è stato dato anche dal progetto "BYOD (Bring your own device)" iniziato nel 2013 che, modificando le dotazioni di workstation che il Gruppo Intesa Sanpaolo mette a disposizione dei consulenti operanti presso le proprie sedi, ha consentito di ottenere in questi ultimi due anni un risparmio energetico di circa 340 MWh, corrispondenti a oltre 130 tonnellate di CO₂ equivalente non immesse in atmosfera e di circa 74.000 euro di risparmi economici.

L'applicazione ai palazzi e alle filiali nel perimetro SGAE della procedura di Check-up Termico degli Edifici (CTE) ha consentito di realizzare significativi risparmi: nelle ultime tre stagioni invernali, nei siti in cui è stata applicata è stato realizzato un risparmio complessivo di energia termica pari a circa il 20% corrispondente a circa 840.000 euro.

Inoltre, coerentemente con quanto previsto dalla policy interna sulle filiali sostenibili, sono stati allestiti siti ristrutturati o di nuova realizzazione secondo criteri per il miglioramento dell'efficienza energetica e gestionale. Grazie alle azioni poste in essere in questi ultimi anni, legate soprattutto alla sostituzione delle caldaie con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese, nonché alla sostituzione degli infissi con vetri basso emissivi, il Gruppo ha potuto usufruire di detrazioni fiscali avendo un ritorno economico dal 2009 al 2014 di circa 20 milioni di euro.

Da non dimenticare che Intesa Sanpaolo è dotata di un Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia, che a fine 2014 conta circa 220 unità operative dislocate in Piemonte, Lombardia, Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Puglia e Sardegna, e che sovrintende agli aspetti ambientali e agli usi energetici che hanno o possono avere un effetto sull'ambiente circostante. Tale Sistema è sottoposto ad attività costanti di monitoraggio e a verifiche periodiche finalizzate al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali ed energetiche ed è certificato da un ente esterno ai sensi delle norme UNI EN ISO 14001:2004, UNI CEI EN ISO 50001:2011. Per lo stesso perimetro vengono inoltre certificate le emissioni di gas ad effetto serra (GHG) secondo la norma UNI EN ISO 14064:2012; al riguardo si segnala che nel 2014 non si sono registrate emissioni di sostanze ozono lesive (ODS).

Anche le Banche Estere del Gruppo hanno avviato importanti azioni di efficienza energetica nelle filiali e nelle principali sedi e alcune hanno aderito al SEAP, ponendosi importanti obiettivi energetici. In generale le azioni avviate hanno riguardato la sostituzione dei gruppi frigoriferi, l'introduzione delle lampade a LED o ad alta efficienza nelle Filiali e nelle insegne, l'introduzione dello spegnimento automatico notturno dei computer, l'introduzione di sistemi di regolazione automatica e accensione/spegnimento delle luci, nuovi metodi di stampa con riduzione dell'uso di energia elettrica, installazione di valvole termostatiche e iniziative di riduzione della temperatura laddove eccessiva. Da segnalare le particolari iniziative di Bank of Alexandria e di VÚB. In Egitto, grazie ad un accordo con il locale Ministero dell'Ambiente e l'UNEP, la nostra Banca ha avviato un processo di sostituzione di tutte le lampade con i LED, prevedendo un risparmio di circa il 65% dell'energia utilizzata per l'illuminazione. In Slovacchia invece la semplice variazione di un grado centigrado della temperatura interna (circa 23 gradi in inverno e 25-28 gradi in estate) ha comportato un saving del 6% del costo dell'energia termica e di circa il 10% del costo collegato al condizionamento estivo.



Principali progetti di efficienza energetica in Italia

Progetto	Descrizione	Stima degli impatti dell'iniziativa
Misurazione dei consumi elettrici	Nel 2014 sono stati installati circa 500 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: 890.000 kWh Cost Saving: € 178.000 Riduzione CO ₂ : 345 t Investimento: € 1.350.000
Installazione di impianti fotovoltaici	Nel 2014 sono stati installati due nuovi impianti fotovoltaici a Civitavecchia e Oristano di cui si riportano i dati qui a fianco.	Energy Saving: 51.400 kWh Cost Saving: € 11.000 Riduzione CO ₂ : 20 t Investimento: € 152.000
Sostituzione di impianti condizionamento e riscaldamento	Sostituzione delle caldaie o degli impianti di condizionamento con impianti a condensazione, pompe di calore e gruppi frigoriferi ad alte rese. Sostituzione inoltre di impianti contenenti gas R22.	Energy Saving: 4.860.000 kWh Cost Saving: € 980.000 Riduzione CO ₂ : 1.880 t Investimento: € 13.850.000
Ammodernamento impianti elettrici	Rifacimento di impianti elettrici con anche installazione di lampade a LED.	Energy Saving: 39.000 kWh Cost Saving: € 7.900 Riduzione CO ₂ : 15 t Investimento: € 115.000
Azioni sulle macchine d'ufficio	Razionalizzazione dei PC distribuiti e sostituzione delle macchine d'ufficio con altre energeticamente più performanti.	Energy Saving: 1.600.000 kWh Cost Saving: € 350.000 Riduzione CO ₂ : 620 t Investimento: € 4.000.000
Spegnimento da remoto dei PC	Estensione nel 2014 dello spegnimento da remoto dei PC di Filiale il sabato e spegnimento da remoto dei PC di sede centrale.	Energy Saving: 1.750.000 kWh Cost Saving: € 385.000 Riduzione CO ₂ : 680 t Investimento: € 0

RISTRUTTURAZIONE IN OTTICA AMBIENTALE DI UN GRANDE PALAZZO

Responsabilità ambientale, efficienza, sostenibilità, riconoscibilità: queste le linee guida che hanno caratterizzato gli interventi effettuati presso la sede di Intesa Sanpaolo Vita in viale Stelvio a Milano nel 2014. Il palazzo oggi è dotato di impianti di climatizzazione efficienti e performanti, di un sistema di isolamento termico dell'involucro edilizio realizzato mediante l'applicazione sulla superficie esterna degli infissi di pella-termo-riflettente, di un sistema di illuminazione a LED e di dispositivi automatici per il monitoraggio dei consumi energetici complessivi. A tutto ciò si aggiunge anche un giardino pensile, una sala biblioteca e una rete capillare di comunicazione interna.

LA PRESENZA DEL GRUPPO INTESA SANPAOLO IN EXPO

L'impegno della Banca si concretizza all'interno dell'EXPO con uno spazio espositivo multifunzionale, The Waterstone. Due pareti sovrapposte proteggono l'involucro: quella interna in legno protegge dall'acqua e dal vento, quella esterna ombreggia e dà forma all'edificio. Il padiglione si ispira ai temi dello sviluppo sostenibile e responsabile: lo spazio tra le due pareti infatti convoglia l'aria e la dirige verso l'alto per induzione naturale impedendo al calore di penetrare, con un considerevole risparmio energetico. Inoltre l'illuminazione dell'intera Filiale, dotata di un sistema di regolazione automatica della luce, è stata realizzata utilizzando solamente la tecnologia a LED.

MOBILITÀ

Anche nel 2014 Intesa Sanpaolo ha confermato il suo impegno verso il tema della mobilità sostenibile, ricercando e proponendo soluzioni per le esigenze degli spostamenti delle persone. Continua l'impegno nell'attuazione dei Piani spostamento casa - lavoro che, al di là dell'obbligo normativo, rappresentano una grande opportunità di miglioramento organizzativo e gestionale per tutte le attività di mobilità del personale aziendale.

In modo particolare, le azioni più significative del 2014 hanno riguardato:

- l'introduzione della possibilità, nelle città in cui è attiva una convenzione, di acquistare in forma rateale l'abbonamento annuale al trasporto pubblico;
- l'ampliamento del numero di convenzioni con le società di trasporto pubblico locale, esteso anche a Venezia/Padova e Napoli;
- il monitoraggio sull'utilizzo delle navette, strumento fondamentale per consentire di tenere sotto controllo i dati relativi al loro effettivo utilizzo e valutare, di conseguenza, iniziative per promuoverne l'uso o, diversamente, rivederne i percorsi e gli orari;
- l'attivazione, grazie alla sinergia con l'Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo, della convenzione con Car2go, il servizio di car sharing per agevolare la mobilità cittadina nelle città dov'è attivo il servizio;
- l'approfondimento dell'analisi degli esiti del questionario online sulle abitudini di spostamento casa-lavoro erogato l'anno scorso;
- la prosecuzione nel nuovo progetto di Business Travel, nato per creare un sistema di mobilità aziendale integrato che promuova comportamenti responsabili e attenti alla riduzione degli impatti economici e ambientali;
- il presidio costante dei dati relativi al modello di rendicontazione degli indicatori di sostenibilità ambientale della Corporate Mobility per l'Italia e l'estero.

Con riferimento alle azioni di mobilità avviate dalle controllate estere, il bike sharing aziendale è attivo in quattro banche (Intesa Sanpaolo Bank Romania, CIB Bank, Banca Koper e Intesa Sanpaolo Bank Albania) ed in sette città – Arad, Bucarest, Budapest, Capodistria, Izola, Ljubljana e Tirana. Inoltre in Ungheria sono stati predisposti degli spazi con spogliatoio in cui i dipendenti che arrivano in bicicletta si possono cambiare ed eventualmente fare la doccia, mentre in Slovacchia e Russia sono stati predisposti specifici spazi per il parcheggio delle biciclette. Prosegue il progressivo rinnovo della flotta con autovetture più ecologiche: Banca Koper ha acquistato un'auto ibrida, Banca Intesa Beograd e Intesa Sanpaolo Bank Albania hanno acquistato nuove auto Euro 5. Da segnalare inoltre l'uso di "Eco-taxi" da parte di PBZ.

CARTA, RIFIUTI E ACQUA

CARTA

L'approvvigionamento di carta ecologica ha raggiunto ormai un'alta percentuale (circa il 93%) del totale acquistato; come richiesto anche dalla Policy in materia di sostenibilità per gli acquisti e l'utilizzo di carta, la preferenza viene data a prodotti con un alto contenuto di fibre riciclate post-consumo, a cui segue una consistente parte di carta di origine certificata (FSC e/o ECF/TCF). L'impegno assunto ormai da tempo da Intesa Sanpaolo a incentivare l'uso della rendicontazione elettronica in sostituzione delle comunicazioni cartacee ha permesso di consolidare ulteriormente gli obiettivi raggiunti negli ultimi anni, contenendo ove possibile l'utilizzo della carta e limitandone lo spreco, con conseguente abbattimento delle correlate emissioni di CO₂.

Nel 2014 la dematerializzazione di diverse fasi di stampa (RI.BA, Contabili bonifici, Quietanze finanziamenti domiciliati e Tabulati per i punti operativi e gli uffici) è proseguita e ha consentito di evitare l'utilizzo di 700 tonnellate di carta, corrispondenti a minori emissioni di CO₂ per oltre 1.400 tonnellate. Parallelamente le adesioni al servizio di Rendicontazione On-line da parte della clientela della banca ha contribuito a consolidare i risultati conseguiti già negli scorsi anni: i consumi di carta grazie a questa iniziativa si sono ridotti di oltre 500 tonnellate, equivalenti a minori emissioni di CO₂ per oltre 1.100 tonnellate.

La raccolta della firma digitale a fronte delle principali operazioni effettuabili allo sportello è ormai diventata una consuetudine apprezzata dalla clientela della banca. Nel 2014 si è ulteriormente ampliata la possibilità di sottoscrivere la modulistica in questa modalità, andando a ricomprendere: versamenti, prelievi, compravendita di valuta estera, cambio assegni, disposizione di bonifici ordinari singoli, giroconti, acquisto di biglietti/abbonamenti per eventi, pagamento e prenotazione di bollettini MAV, RAV, RiBa e Freccia. Le stampe evitate hanno consentito di risparmiare 300 tonnellate di carta (corrispondenti a circa 600 tonnellate di CO₂ non emesse in atmosfera).

Ulteriori ottimizzazioni sono state conseguite grazie all'adozione – in ogni filiale del Gruppo – di una postazione Internet attraverso la quale la clientela può consultare i Fogli Informativi sulla Trasparenza Bancaria, sollevando i colleghi dall'obbligo di produrli in formato cartaceo. Il risparmio di carta è stimabile nel 2014 in oltre 176 tonnellate, equivalenti a minori emissioni di CO₂ per circa 334 tonnellate.

Va infine citato il consolidamento dell'iniziativa "Zero carta" che consiste nell'evitare di fornire dispense cartacee ai colleghi che partecipano ai corsi di formazione: il volume di carta non utilizzato nel 2014 è stato pari a 5.300.000 fogli per le dispense e a 100.000 fogli per i questionari di gradimento. Complessivamente i consumi di carta sono stati abbattuti per ulteriori 27 tonnellate, corrispondenti a 51 tonnellate di CO₂ non emessa.

I risultati sopra riportati, sono stati ottenuti tenendo conto dell'intero ciclo di vita della carta; il modello sviluppato a partire dal 2008, è stato adattato più volte nel corso degli anni in base alle esigenze di rendicontazione (fasi del ciclo di vita) e delle iniziative monitorate. Il ciclo di vita comprende 6 diverse fasi: produzione carta (riciclata e non), trasporto dalla cartiera agli utilizzatori, stampa, eventuale recapito dei documenti ai destinatari, smaltimento finale e relativo trasporto ai centri di riciclo, discarica o incenerimento. Nel 2014 lo studio è stato revisionato con i fattori di emissione di gas serra (GWP100) aggiornati e implementato, in accordo con la nuova versione G4 degli indicatori del GRI, con il calcolo dei consumi di energia primaria associati.

Per quanto riguarda le banche e partecipate estere sono migliorate le performance relative all'utilizzo di carta ecologica. In particolare Banka Koper, Intesa Sanpaolo Bank Romania, Intesa Sanpaolo Banka Bosnia i Hercegovina, VÚB Banka, Banca Intesa Russia e Intesa Sanpaolo Private Bank (Suisse) hanno raggiunto delle percentuali superiori al 90% rispetto al totale di quella acquistata. Intesa Sanpaolo Bank Albania, Privredna Banka Zagreb e CIB Bank, invece, hanno privilegiato l'acquisto di carta riciclata: CIB Bank in particolare ha raggiunto una percentuale di utilizzo pari 98%. Sul fronte dell'uso della carta riciclata segnaliamo in generale un forte aumento dell'acquisto: dal 2012 al 2014 le banche estere sono passate dal 7% ad oltre il 26% di carta riciclata acquistata.

Molte risultano essere anche le iniziative volte alla riduzione dell'uso di carta, come ad esempio la progressiva adozione della modalità di stampa in fronte retro. Tra le iniziative avviate nel 2014 in particolare segnaliamo il progetto avviato da Banca Intesa Russia che ha realizzato una riduzione del materiale cartaceo dei corsi di formazione utilizzando la formazione a distanza, il progetto di Banca Intesa Beograd che ha portato alla sottoscrizione elettronica di tutti i documenti adottati da parte del Comitato esecutivo e del Consiglio di Amministrazione, il "New Core Banking System - Flexcube Upgrad" di Intesa Sanpaolo Bank Albania, che prevede l'utilizzo di tablet per la sottoscrizione della modulistica nelle filiali per prelievi e versamenti. Tra le iniziative per promuovere le filiali paperless, il Progetto Danube, attualmente attivo in Privredna Banka Zagreb, prevede l'utilizzo delle firma biometrica con l'eliminazione del supporto cartaceo. A fine 2014 sono stati installati circa 1.100 dispositivi ed ha aderito il 64% della clientela del gruppo PBZ.

Relativamente agli altri acquisti green vanno inoltre segnalati gli acquisti di materiale economale, in particolare: penne riciclate al 92%, matite riciclate al 57% e certificate NF environment, porta monete in PVC riciclato al 100% e raccoglitori a tre bottoni in cartone riciclato 100%.

RIFIUTI

Nel 2014 i quantitativi di rifiuti prodotti in Italia sono aumentati del 8% rispetto al 2013; tale incremento è associato da un lato alla razionalizzazione della rete degli sportelli bancari e dall'altro all'accentramento delle attività di sede centrale in alcuni siti di Milano e Torino, con conseguente rilascio degli immobili di provenienza. È inoltre proseguita l'attività di smaltimento delle macchine da ufficio iniziata nel 2013 per le quali vigeva uno speciale ordine di conservazione relativamente ad indagini in corso da parte del governo degli Stati Uniti. A parità di condizioni si ritiene che i quantitativi di rifiuti smaltiti sarebbero stati sostanzialmente stabili.

Nel 2014 i quantitativi di toner e nastri inchiostriati esausti ritirati presso le sedi del Gruppo Intesa Sanpaolo sono stati pari a circa 136 tonnellate, di queste circa il 98% sono state ritirate da una società esterna per essere avviati a rigenerazione mentre il restante 2% è stato smaltito attraverso il formulario dei rifiuti da parte di alcune società del Gruppo di ridotte dimensioni.

All'estero invece i quantitativi di toner e nastri inchiostriati esausti sono diminuiti di oltre il 40% in ragione di alcune iniziative di dematerializzazione (utilizzo tablet in filiale) e di outsourcing del servizio di stampa avviate da alcune banche del Gruppo.

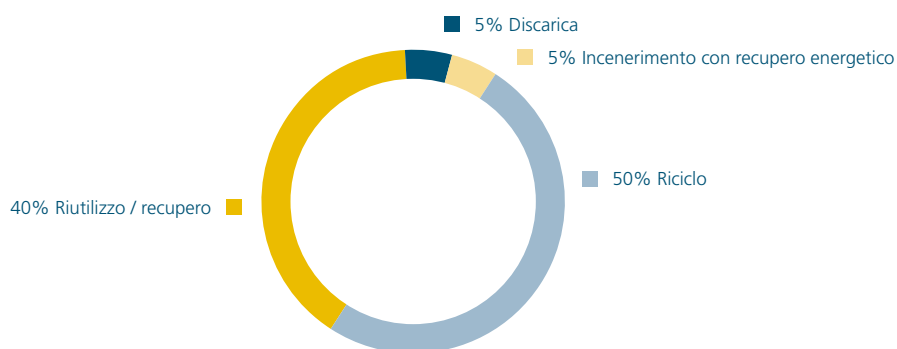
Per quel che riguarda le Banche Estere invece, i quantitativi di rifiuti prodotti sono sostanzialmente stabili rispetto al 2013. Tuttavia, da un'analisi più approfondita, emerge una netta riduzione dei rifiuti non pericolosi quali ad esempio di macchine ufficio e toner / nastri esausti a fronte di un considerevole incremento dei rifiuti pericolosi concentrato in particolare in alcune banche del Gruppo che sono state interessate dal processo di roll-out del parco macchine informatiche (ad esempio vecchi monitor a tubo catodico) in conseguenza dell'accentramento del servizio di acquisto di apparecchiature informatiche.

Importante sottolineare che molte Banche Estere, anche laddove la legislazione non lo richieda obbligatoriamente, hanno avviato la raccolta differenziata di carta, plastica e vetro. Inoltre Banca Intesa Russia ha installato dei box per la raccolta delle pile usate mentre in Albania è stata avviata la raccolta dei tappi per l'acquisto di carrozzine da donare ad enti.

Nel 2014 è stato aggiornato lo studio relativo al calcolo della Carbon Footprint dei rifiuti prodotti dalle sedi di Intesa Sanpaolo presenti sul territorio nazionale. Il calcolo, espresso in Kg CO₂ equivalente, prende in considerazione il trasporto dei rifiuti dal luogo di produzione al destinatario e il relativo fine vita (recupero, messa in discarica, termovalorizzazione, ecc.). Lo studio è stato inoltre perfezionato introducendo, in accordo con la nuova versione G4 degli indicatori del GRI, anche il calcolo dei relativi consumi di energia primaria. Contestualmente il modello è stato esteso ai rifiuti prodotti presso le Banche Estere del Gruppo.

Tali emissioni sono classificabili come Scope 3 in accordo al GHG Protocol "Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard (WBCSD - WRI 2011)".

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento



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 2014 i quantitativi di acqua consumata dal Gruppo sono diminuiti mediamente del 13,7% rispetto al 2013. I consumi per addetto si attestano intorno a 23 m3.

A partire dal 2012 è stato avviato un progetto di monitoraggio dei consumi idrici in un campione di Filiali appartenenti al perimetro SGAE dotate di fornitura autonoma; il monitoraggio ha interessato solo i consumi per uso igienico sanitario e ha evidenziato un'estrema

variabilità dei dati di consumo in funzione delle differenti tipologie, modelli organizzativi e localizzazione delle Filiali.

I più recenti risultati del progetto hanno permesso di stabilire che la quota parte dei consumi associata all'utilizzo igienico sanitario è pari a circa il 50% dei consumi per addetto.

Presso il Palazzo Uffici del Lingotto di Torino è proseguita la sperimentazione sui distributori di acqua potabile tramite erogatori collegati alla rete idrica comunale. Nel 2014 sono stati consumati oltre 10.900 litri d'acqua e ciò ha comportato la riduzione nell'utilizzo di quasi 22.000 bottigliette (pari a 436 kg di plastica ed emissioni di CO₂ evitate per circa 1300 kg).

Spese per la gestione dell'ambiente [migliaia di euro]

	2014		2013		2012	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
Gestione Rifiuti Speciali	1.545	410	1.585	314	1.639	492
Formazione	53	78	17	66	146	100
Manutenzione, SGAE e Certificazione	50.407	19.970	30.755	23.886	28.946	23.984

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 2014	Obiettivi al 2017	Note
LA BANCA COME ATTORE DI CRESCITA			
Creazione di valore			
Utile netto nel 2017 (mld)	1,25*	4,5 nel 2017	Nel corso del 2014 i risultati sono estremamente positivi
Dividendi (mld)	1,2	10**	Superiori alle previsioni di Piano
Banca dell'economia reale			
Nuovo credito a MLT erogato all'economia reale (mld)	34	170**	In linea con le previsioni di Piano
Ricavi da proprietary trading (% sul totale)	0,04%	<1%	L'incidenza dei ricavi da proprietary trading risulta sostanzialmente azzerata a fine 2014. La Banca si sta orientando verso una maggior generazione di ricavi commissionali che presentano maggior stabilità nel tempo e sono il riflesso di un'intensa attività relazionale con la clientela
COME FACCIAMO BUSINESS			
Rafforzamento e semplificazione del modello di Banca dei Territori	Avviato il nuovo modello di servizio della Banca dei Territori basato su tre "territori commerciali" specializzati: Retail, Personal e Imprese		In linea con le previsioni di Piano
Semplificazione societaria	Costituzione del Polo della Finanza di Impresa e riduzione a 14 del numero delle Banche dei Territori	Costituzione del Polo della Finanza di Impresa e riduzione a 6 del numero delle Banche dei Territori	Il Polo è nato con la fusione per incorporazione in Mediocredito Italiano delle società di leasing, factoring e agribusiness del Gruppo: obiettivo raggiunto (da sette fabbriche prodotte a una) Riduzione del numero di Banche dei Territori in linea con le previsioni di Piano
Banca all'estero per le imprese italiane			
	Circa 8,4 milioni di clienti in 12 Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord-Africa Rete Internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate, che presidia 29 Paesi		Nel corso del 2014 già finalizzata l'apertura di una filiale in Turchia. L'apertura di una sussidiaria in Brasile è in corso di finalizzazione
Banca semplice e innovativa e sviluppo di multicanalità integrata			
Clienti con contratto multicanale (mg)	4.923	7.879	Nuovi processi multicanale già testati con successo: aumento di circa 500.000 clienti multicanale nel 2014, che ha consentito di arrivare a un totale di circa 4,9 mln di clienti (la prima banca multicanale in Italia)
Costituzione di una Struttura dedicata allo sviluppo delle attività di innovazione	Costituita l'Area Chief Innovation Officer a diretto riporto del CEO		In linea con le previsioni di Piano

Impegni assunti	Risultati nel 2014	Obiettivi al 2017	Note
LE NOSTRE PERSONE			
Formazione tecnica e manageriale per lo sviluppo delle professionalità: 5 milioni di giorni di formazione cumulati	1.169.569 (giornate/uomo)	5.000.000 di giornate	In linea con le previsioni di Piano
percorsi di carriera interfunzionali e internazionali	Programmazione	Garantire processi virtuosi di "contaminazione" ed integrazione delle competenze presenti in Azienda e favorire l'acquisizione e sperimentazione di skills manageriali, in un'ottica di crescita anche verso una maggiore complessità	Verrà attivato nel 2015 un programma strutturato di job rotation nelle funzioni aziendali di controllo. Il programma prevede specifici corsi di alta formazione e attività di tutoraggio/affiancamento presso altre unità organizzative
sviluppo della leadership: percorsi di crescita per colleghi destinati a incarichi di coordinamento	OnAir: 2.466 assessment, attivati 574 piani di sviluppo Direct Job Offering: 1.760 contatti per 170 posizioni Master Class: 40 colleghi in Area Risk Management Feedback 180: 37 manager	Valorizzazione del potenziale dei talenti e adozione di sistemi che premiano la professionalità e la leadership	Già attivati diversi progetti volti a rafforzare e diversificare le competenze delle persone con metodologie di ingaggio proattivo in percorsi di sviluppo
politiche interne e comunicazione per favorire una cultura di Gruppo basata sull'eccellenza del servizio e sul supporto alle famiglie e alle imprese	"Insieme per la Crescita", programma di change management per la diffusione di prassi di servizio eccellente nella Banca dei Territori: coinvolte 1400 filiali e il 65% dei colleghi	Favorire con sistemi sempre più coinvolgenti l'adozione di comportamenti virtuosi ed eticamente responsabili improntati a migliorare la soddisfazione sia dei clienti sia dei collaboratori.	Insieme per la Crescita ha supportato efficacemente l'attivazione del nuovo modello di servizio e nel 2015 verrà esteso su tutti i territori
politiche interne di valorizzazione del welfare aziendale e di sostegno all'occupazione	Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo: oltre 100.000 soci iscritti, oltre 600 iniziative. Fondo Sanitario Integrativo: stimati 135 mln in prestazioni rimborsate. Flessibilità: programmata la sperimentazione Orario Flessibile.	Un sistema integrato di welfare a carattere partecipato e diffuso in grado di leggere e realizzare nuovi modi di guardare al wellbeing e alla persona nel suo complesso	Il sistema integrato di welfare aziendale è stato attivato in tutte le sue componenti.
circa 4.500 persone coinvolte in iniziative di riqualificazione professionale e riconversione per sostenere lo sviluppo delle nuove iniziative di business a Piano	2.600	4.500**	Circa il 60% delle risorse in eccesso è stata riassorbita su iniziative prioritarie nel corso del primo anno di Piano
LA BANCA NELLA COMUNITÀ			
Circa 10 miliardi di euro di imposte (dirette e indirette) verranno versate nel quadriennio	2,7 mld	10 mld**	Volumi di imposte dirette e indirette superiori alle previsioni di Piano
circa 1,2 miliardi di euro di finanziamenti a medio lungo termine per sostenere iniziative di imprenditoria sociale	0,20 mld	1,2 mld**	Il nuovo credito erogato a supporto delle imprese sociali nel corso del 2014 è sostanzialmente in linea alle previsioni di Piano

* Risultato netto includendo € 443 mln di impatto non ricorrente per l'aumento della tassazione sul beneficio derivante dalla partecipazione in Banca d'Italia.

** Valore cumulato 2014-2017.

Sul sito Internet di Intesa Sanpaolo, nella sezione Sostenibilità [1] è disponibile il documento "Attività di Stakeholder Engagement 2014 e obiettivi di miglioramento" nel quale vengono presentate le istanze degli stakeholder emerse dai processi di engagement 2014 e gli obiettivi delle Strutture interne.

Indicatori

Principali indicatori economici e finanziari¹

Indici di efficienza del personale [milioni di euro]	2014	2013
Crediti verso clientela / Numero dei dipendenti	3,79	3,81
Proventi operativi netti / Numero dei dipendenti	0,19	0,18
Attività finanziarie della clientela ² / Numero dei dipendenti	9,24	8,90

Indici patrimoniali		
Patrimonio netto / Crediti verso clientela	13,2%	12,9%
Patrimonio netto / Attività finanziarie della clientela ²	5,4%	5,5%

Coefficienti di solvibilità ³		
Capitale primario di Classe 1 (CET1) al netto delle rettifiche regolamentari / Attività di rischio ponderate (Common Equity Tier 1 ratio)	13,5%	-
Capitale di Classe 1 (TIER 1) / Attività di rischio ponderate	14,2%	-
Totale fondi propri / Attività di rischio ponderate	17,2%	-

Indici reddituali		
Risultato d'esercizio (di pertinenza della capogruppo) / Patrimonio netto medio	2,8%	-9,9%
Oneri operativi / Proventi operativi netti (Cost income Ratio)	50,6%	51,1%

Indici di rischiosità		
Sofferenze nette su crediti verso clientela / Crediti verso clientela	4,2%	3,8%
Incagli e crediti ristrutturati netti su crediti verso clientela / Crediti verso clientela	5,3%	4,7%
Rettifiche di valore su crediti verso clientela in sofferenza / Sofferenze lorde su crediti verso clientela	62,7%	62,5%

1. Indici calcolati con riferimento agli schemi e ai dati riclassificati pubblicati nel Bilancio consolidato 2014 del Gruppo Intesa Sanpaolo. I valori del 2013 sono stati riesposti, ove necessario, per tenere conto delle variazioni intervenute nel perimetro di consolidamento.
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.
3. I valori al 31.12.2014 sono stati determinati secondo la metodologia prevista dall'Accordo sul Capitale - Basilea 3. Per i valori riferiti al 31.12.2013, determinati secondo la metodologia prevista dall'Accordo sul Capitale - Basilea 2, si rinvia al Bilancio consolidato 2013 del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Prospetto di determinazione e distribuzione del Valore Economico

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2014	2013	2012
10.	Interessi attivi e proventi assimilati	15.933	17.403	19.700
20.	Interessi passivi e oneri assimilati	-6.116	-7.518	-8.418
40.	Commissioni attive	8.058	7.435	6.641
50.	Commissioni passive ¹	-1.023	-1.079	-1.050
70.	Dividendi e proventi simili	315	250	507
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione	210	597	549
90.	Risultato netto dell'attività di copertura	-139	-28	-8
100.	Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	1.074	728	1.348
	a) crediti	86	1	-3
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	1.271	739	270
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	0	-2	-14
	d) passività finanziarie	-283	-10	1.095
110.	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	971	492	1.294
130.	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:	-4.314	-7.005	-4.521
	a) crediti	-4.102	-6.597	-4.308
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-187	-296	-161
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	1	0	1
	d) altre operazioni finanziarie	-26	-112	-53
150.	Premi netti	16.600	11.921	5.660
160.	Saldi altri proventi/oneri della gestione assicurativa	-18.805	-13.750	-8.145
220.	Altri oneri/proventi di gestione	720	643	486
240. (Parziale)	Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite realizzati) ²	326	2.579	0
270.	Utili (perdite) da cessione di investimenti	114	15	30
310.	Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-48	0	0
A	Totale valore economico generato	13.876	12.683	14.073

1. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel 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 Bilancio per l'esclusione delle componenti di utili/perdite non realizzati, esposte a voce propria.

VOCI DI BILANCIO		[MILIONI DI EURO]		
		2014	2013	2012
180.b (parziale)	Altre spese amministrative (al netto imposte indirette ed elargizioni/liberalità) ³	-2.619	-2.647	-2.799
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	-2.619	-2.647	-2.799
180.a	Spese per il personale ⁴	-5.836	-5.503	-6.031
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI DIPENDENTI E AI COLLABORATORI	-5.836	-5.503	-6.031
330.	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi	-59	7	-49
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A TERZI	-59	7	-49
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota attribuita agli Azionisti ⁵	-1.185	-822	-832
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	-1.185	-822	-832
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	-952	-879	-714
290. (parziale)	Imposte sul reddito dell'esercizio (imposte correnti) ⁶	-1.509	-1.693	-1.303
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A STATO, ENTI E ISTITUZIONI	-2.461	-2.572	-2.017
180.b (parziale)	Altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	-3	-2	-2
340. (parziale)	Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza della capogruppo - Quota assegnata al fondo di beneficenza ⁷	-10	0	-1
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ E AMBIENTE	-13	-2	-3
B	Totale valore economico distribuito	-12.173	-11.539	-11.731
C	Totale valore economico trattenuto (prelevato) dal sistema impresa⁸	1.703	1.144	2.342

3. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel Bilancio per l'esclusione delle imposte indirette e tasse e delle elargizioni e liberalità, esposte a voce propria.

4. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel Bilancio in quanto ricomprendono i compensi corrisposti alle reti di promotori finanziari. Per il 2014, l'importo include oneri di incentivazione all'esodo del personale per 105 milioni (77 milioni nel 2013, 144 milioni nel 2012).

5. Per il 2013, il valore economico distribuito agli azionisti è a carico delle riserve.

6. I dati differiscono da quelli del conto economico esposti nel Bilancio per l'esclusione delle imposte anticipate e differite, esposte a voce propria.

7. I dati includono le quote assegnate ai fondi beneficenza dalle banche del Gruppo.

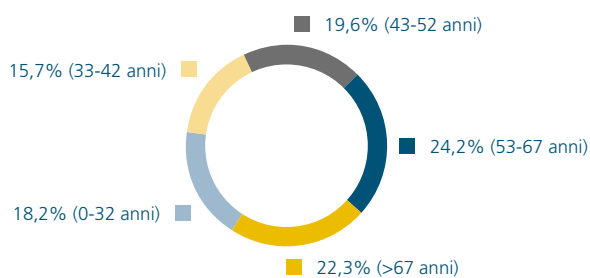
8. Rappresentato da rettifiche/riprese di valore e accantonamenti, imposte anticipate e differite e dall'utile consolidato al netto dei dividendi distribuiti dalla Capogruppo.

Clienti

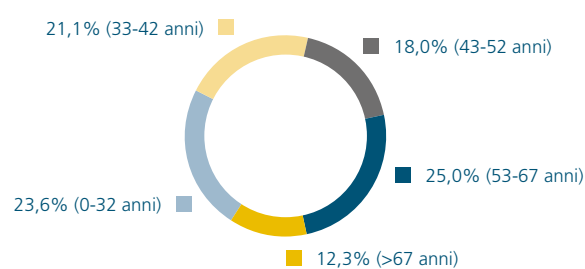
COMPOSIZIONE

Clienti retail per fasce d'età: anni [%]

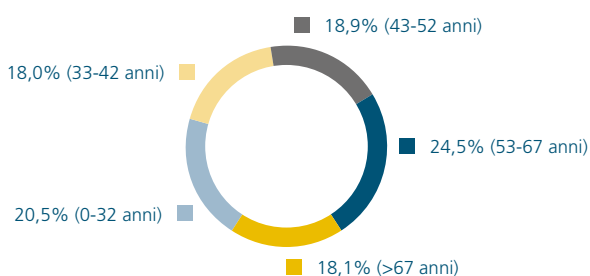
Italia



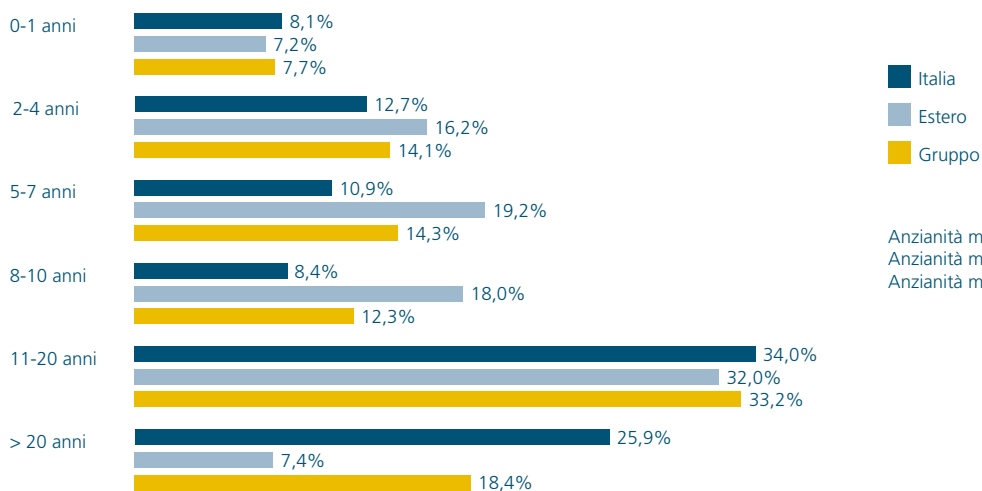
Estero



Gruppo



Clienti retail per anzianità di rapporto [anni]



Accessibilità e canali distributivi: Italia	2014	2013	2012
Numero contratti multicanale (stock)	5.708.303	5.196.200	4.635.328
Numero contratti multicanale (stock)/n. clienti	49,1	39,9	39,7
Percentuale automazione bonifici	81,7	72,4	70,7
Totale bonifici effettuati	33.127.135	39.304.521	30.697.811
Percentuale automazione titoli	71,1	75,9	72,6
Totale scambi in titoli effettuati	10.661.303	7.182.268	7.286.879
Remote Banking: numero contratti attivi alla data	163.609	169.547	200.712
Remote Banking: numero disposizioni	162.167.961	208.374.634	202.906.641

Presenza nelle regioni italiane a più bassa densità di popolazione*	2014		2013		2012	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Molise	16	23	15	24	22	27
Sardegna	92	140	94	141	101	142
Basilicata	24	25	26	27	32	34
Valle d'Aosta	27	45	28	46	28	45
Trentino Alto Adige	71	88	73	96	83	107

Presenza nelle regioni italiane a più bassa densità di popolazione [%]*	Variazione 2014/2013		Variazione 2013/2012	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Molise	6,7	-4,2	-31,8	-11,1
Sardegna	-2,1	-0,7	-6,9	-0,7
Basilicata	-7,7	-7,4	-18,8	-20,6
Valle d'Aosta	-3,6	-2,2	0,0	2,2
Trentino Alto Adige	-2,7	-8,3	-12,0	-10,3

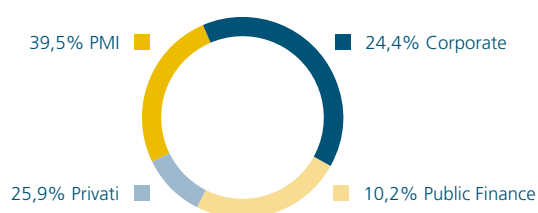
* Fonte:
 ISTAT 2015, Ricostruzione statistica delle serie regionali di popolazione del periodo 1/1/2002-1/1/2014.
 Le regioni considerate sono quelle con meno di 100 abitanti per Km².

Presenza delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo nei Paesi esteri	2014		2013		2012	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Albania	32	52	31	55	31	59
Bosnia-Erzegovina	51	87	51	82	54	90
Croazia	197	678	203	657	211	670
Romania	71	84	76	88	86	95
Serbia	177	258	192	255	199	257
Slovacchia	234	572	239	573	242	566
Slovenia	52	97	52	95	54	93
Ungheria	95	156	95	156	108	171
Egitto	170	294	174	275	200	262
Federazione Russa	61	59	69	65	76	68

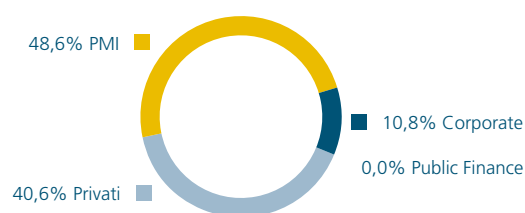
Presenza delle Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo nei Paesi esteri	Variazione % 2014/2013		Variazione % 2013/2012	
	Filiali	Atm	Filiali	Atm
Albania	3,2	-5,5	0,0	-6,8
Bosnia-Erzegovina	0	6,1	-5,6	-8,9
Croazia	-3	3,2	-3,8	-1,9
Romania	-6,6	-4,5	-11,6	-7,4
Serbia	-7,8	1,2	-3,5	-0,8
Slovacchia	-2,1	-0,2	-1,2	1,2
Slovenia	0	2,1	-3,7	2,2
Ungheria	0	0	-12	-8,8
Egitto	-2,3	6,9	-13	5
Federazione Russa	-11,6	-9,2	-9,2	-4,4

Crediti verso clientela per tipologia [%]

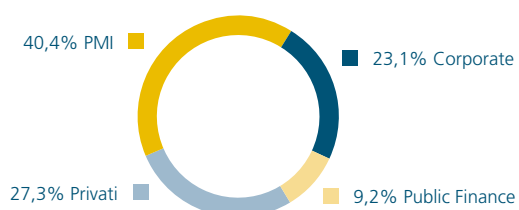
Italia



Estero

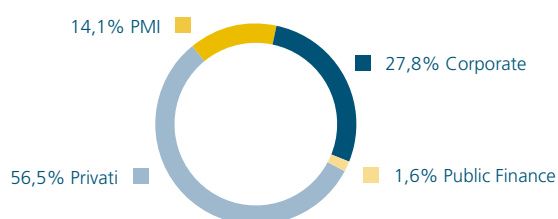


Gruppo

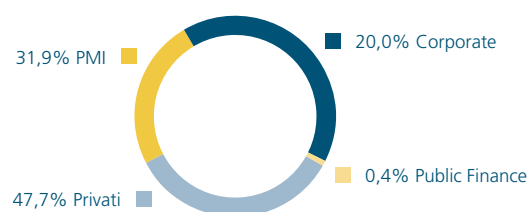


Debiti verso clientela per tipologia [%]

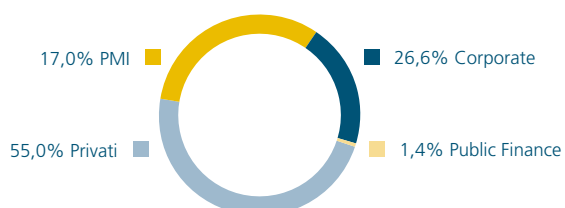
Italia



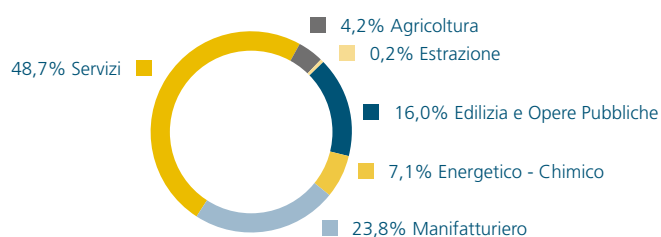
Estero



Gruppo



Crediti per settore industriale: Italia 2014



Fondi Etici Eurizon	2014	2013	2012
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	643.473	404.828	378.171
Patrimonio azionario Internazionale Etico [migliaia di euro]	88.783	80.382	76.039
Patrimonio Obbligazionario Etico [migliaia di euro]	420.844	230.235	216.373
Patrimonio Diversificato Etico [migliaia di euro]	133.847	94.211	85.758
Rendimento azionario Internazionale Etico [%]	20,6	25,2	10,2
Rendimento Obbligazionario Etico [%]	9,9	3,6	12,0
Rendimento Diversificato Etico [%]	5,7	6,1	9,9
Percentuale dei fondi etici rispetto al patrimonio totale dei fondi di diritto italiano [%]	1,2	0,5	0,5
Totale patrimonio Fondi Etici gestito per conto terzi (FAPA, ecc.) [migliaia di euro]	703.000	n.d.	n.d.

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Eurizon sono di diritto italiano.

Fondi etici Fideuram	2014
Fondi Etici: patrimonio [migliaia di euro]	24.869
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe R [migliaia di euro]	23.784
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe R [%]	4,4
Patrimonio Fonditalia Ethical Investment Classe T [migliaia di euro]	1.085
Rendimento Fonditalia Ethical Investment Classe T [%]	4,1
Percentuale dei fondi etici rispetto al patrimonio totale dei fondi di diritto estero [%]	0,07

Il rendimento dei fondi è lordo. I fondi etici Fideuram sono di diritto lussemburghese.

Fondo Pensione del Gruppo Intesa Sanpaolo (FAPA)	2014
N° società che compongono il portafoglio FAPA	432
N° società nel portafoglio FAPA coinvolte in iniziative di engagement	11
% portafoglio FAPA oggetto di engagement su totale portafoglio FAPA	6,9

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Finanziamenti a settori di utilità sociale [milioni di euro]	2014	2013	2012
	Italia	Italia	Italia
Acqua/Energia/Ambiente	59	53	251
Asl e strutture sanitarie/assistenziali/culturali	51	11	611
Aziende servizio pubblico locale	81	107	71
Aziende trasporto pubblico locale	0	0	29
Università	4	0	134
Infrastrutture	310	315	261
Altri Settori	116	10	775
di cui			
Comuni	108	10	225
Regioni	0	0	27
Province	2	0	55
Imprese/Enti beneficiari di mutui a carico dello Stato	0	0	48
Ministeri e altri Enti pubblici statali	5	0	261
Altro	0	0	159
Totale	621	496	2.132
	Estero	Estero	Estero
Acqua/Energia/Ambiente	0	0	58
Infrastrutture	0	13	8
Società a controllo pubblico	0	13	38
Totale	0	26	105

CUSTOMER SATISFACTION: CLIENTELA ITALIA INDAGINE DI BENCHMARK RIVOLTA AI CLIENTI PRIVATI*

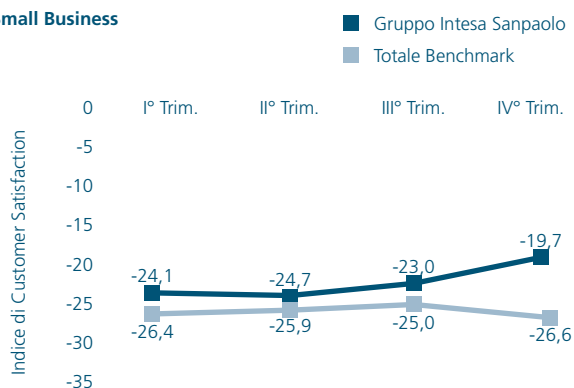
	Indice	2014	
		Competitor sistema bancario	Gruppo Intesa Sanpaolo
Clientela privata in Italia			
Soddisfazione istintiva	NSI	16	9
Personale di agenzia	NSI	39	31
Agenzia			
Ambiente e atmosfera dell'agenzia	NSI	20	18
Riservatezza nel fare operazioni in agenzia	NSI	30	26
Organizzazione ed efficienza dell'agenzia	NSI	12	2
Consulenza investimenti	NSI	24	12
Internet banking	NSI	57	56
Soddisfazione ragionata	NSI	30	23
Clienti intervistati [n°]		11.283	2.663

NSI= Net Satisfaction Index, pari alla differenza tra la percentuale di soddisfatti (giudizio 9-10) e la percentuale di insoddisfatti (giudizio 1-6).

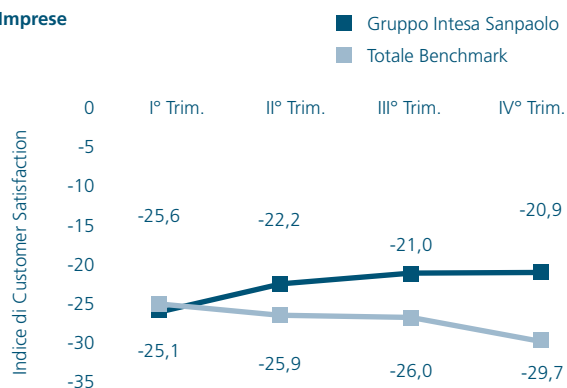
* Nel 2014 l'impostazione dell'indagine di Benchmark Privati è stata modificata, pertanto non è consentito effettuare confronti con gli anni precedenti.

INDAGINE DI BENCHMARK RIVOLTA ALLA CLIENTELA SMALL BUSINESS E IMPRESE

Small Business



Imprese

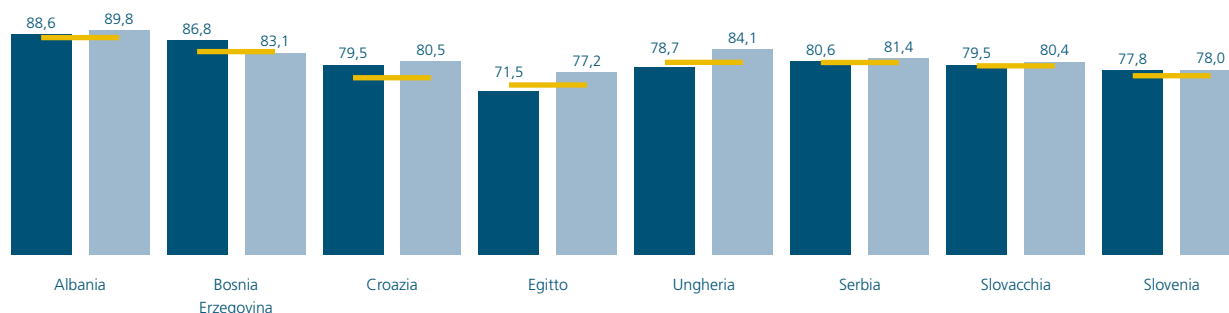


CUSTOMER SATISFACTION: CLIENTELA BANCHE ESTERE

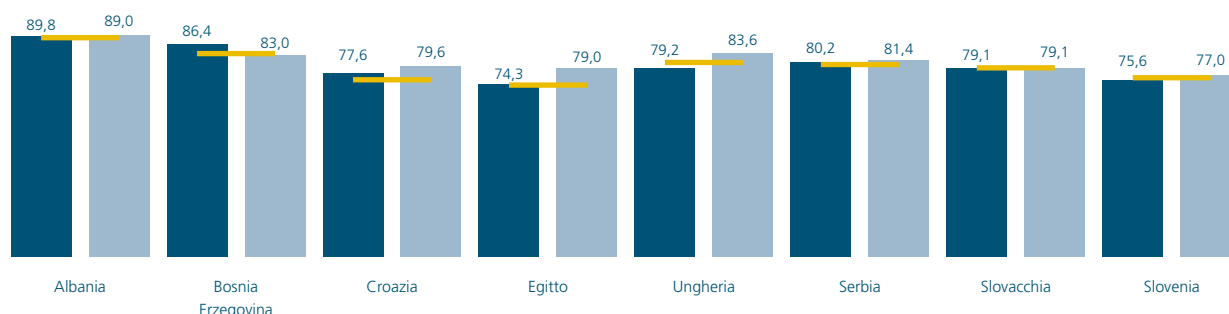
ECSI secondo semestre 2014

■ Banca del gruppo ■ Miglior Concorrente — Media Benchmarking

Punteggio medio max 100 – min 0



ECSI primo semestre 2014



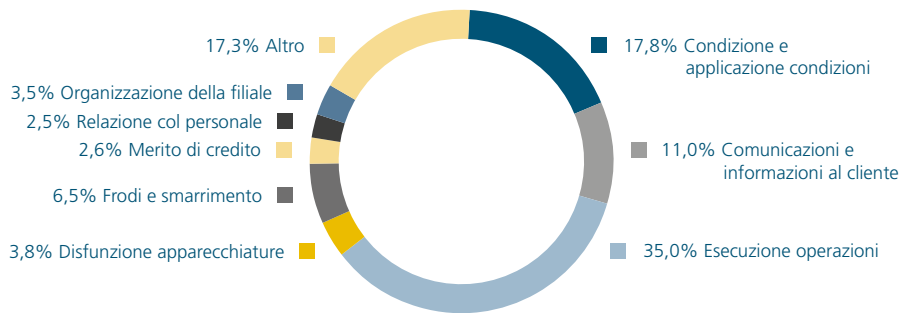
Banche estere del Gruppo Intesa Sanpaolo confrontate con il miglior competitor e con la media di benchmark nel proprio mercato. Metodologia di calcolo: European Customer Satisfaction Index (ECSI).

RECLAMI

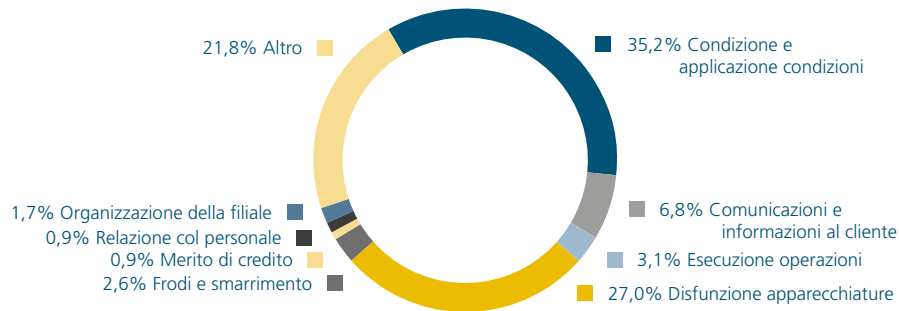
Reclami per tipologia	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Reclami servizi d'investimento	1.467	477	1.944	1.694	581	2.275	2.102	559	2.661
di cui titoli di default	172	250	422	309	251	560	665	171	836
di cui titoli strutturati	17	20	37	10	47	57	32	61	93
Assegni ed effetti	1.680	43	1.723	1.579	62	1.641	1.793	50	1.843
Bonifici, salari, pensioni	4.096	6.623	10.719	4.078	9.439	13.517	3.117	8.032	11.149
Carte	2.151	16.531	18.682	3.229	20.168	23.397	3.020	21.260	24.280
Crediti	11.031	6.283	17.314	6.241	6.424	12.665	4.717	5.967	10.684
Conti correnti e depositi	2.580	11.797	14.377	5.384	13.379	18.763	6.026	13.860	19.886
Mutui e crediti speciali	5.593	3.644	9.237	3.578	2.994	6.572	1.853	4.088	5.941
Prodotti assicurativi	3.157	556	3.713	3.436	814	4.250	5.001	632	5.633
Remote banking	379	10.687	11.066	461	9.304	9.765	414	8.623	9.037
Altro	4.432	11.358	15.790	3.829	11.682	15.511	2.696	9.867	12.563
Totale	36.566	67.999	104.565	33.509	74.847	108.356	30.739	72.938	103.677

Reclami per motivazione [%]

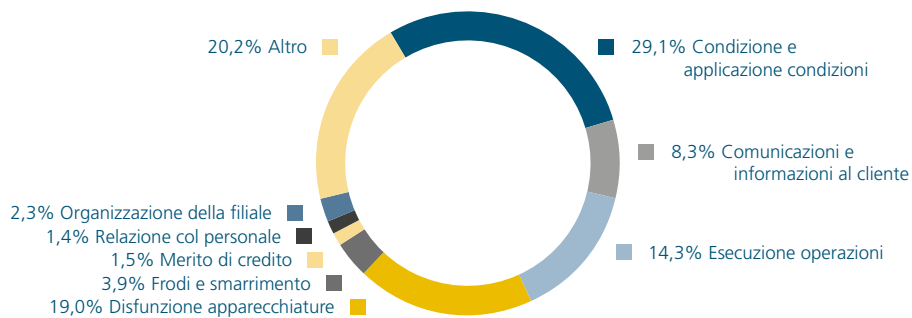
Italia



Estero



Gruppo



Altri reclami	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Etici	60	7	67	70	25	95	162	25	187
Per privacy	162	287	449	184	278	462	172	67	239
Per anatocismo	1.823	2	1.825	1.573	1	1.574	979	2	981

VALUTAZIONE DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI: EQUATOR PRINCIPLES*

Finanza di progetto			
	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	4	8	6
	Dettaglio Categoria A	Dettaglio Categoria B	Dettaglio Categoria C
Settore			
Petrolio e gas	3	2	1
Energia	1	1	1
Infrastrutture	-	1	3
Altro	-	4	1
Regione			
Americhe	1	1	1
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	3	7	5
Tipo di Paese			
Designato	1	3	3
Non-Designato	3	5	3
Revisione Indipendente			
Si	4	7	4
No	-	1	2

Finanziamenti alle imprese destinati a progetti			
	Totale Categoria A	Totale Categoria B	Totale Categoria C
	1	-	-
	Dettaglio Categoria A	Dettaglio Categoria B	Dettaglio Categoria C
Settore			
Petrolio e gas	1	-	-
Regione			
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	1	-	-
Tipo di Paese			
Designato	-	-	-
Non-Designato	1	-	-
Revisione Indipendente			
Si	1	-	-
No	-	-	-

* Le tabelle si riferiscono al numero dei progetti che hanno raggiunto la chiusura finanziaria nel 2014.

Servizi di consulenza per la finanza di progetto

Settore

Petrolio e gas	-
Energia	1
Infrastrutture	-
Altro	-

Regione

Americhe	-
Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)	1
Asia e Oceania	-

SETTORI CONTROVERSI

Riepilogo dei dati relativi alle autorizzazioni rilasciate per esportazioni definitive riportate nella Relazione al Parlamento [milioni di euro]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gruppo Sanpaolo IMI	448,3								
Gruppo Banca Intesa	46,9								
Gruppo Intesa Sanpaolo		198,2	177,6	186,1	1	0,004	0	0,9	n.d.
Totale proforma	495,2	198,2	177,6*	186,1*	1,0*	0,004	0	0,9	n.d.

* Esclusi i dati di CR La Spezia, ceduta il 2/1/2011 (87,5 milioni di euro nel 2008; 47,2 milioni di euro nel 2009; 38,4 milioni di euro nel 2010).

Programmi intergovernativi: importi segnalati dalla Banca al Ministero dell'Economia e delle Finanze [milioni di euro]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gruppo Sanpaolo IMI	558,3								
Gruppo Banca Intesa									
Gruppo Intesa Sanpaolo		341,2	668,9	806,1	180	95	126	n.d.	n.d.
Totale proforma	558,3	341,2	668,9	806,1	180	95	126	n.d.	n.d.

Fonte: Relazione al Parlamento.

Con le modifiche alla Legge 185/90, applicate da metà 2013, le autorizzazioni del Ministero delle Finanze concesse alle banche per operare nel settore armamenti (Notifiche) sono state abolite. Gli importi relativi alle operazioni autorizzate dal Ministero della Difesa o dal Ministero degli Affari Esteri vengono segnalati dalle banche al Ministero delle Finanze e riguardano ora tutti i tipi di contratti. L'importo di circa 41,8 milioni di euro riferito a Intesa Sanpaolo nella Relazione al Parlamento 2013 riguarda le segnalazioni per Programmi Intergovernativi, considerati un'eccezione alla policy della Banca, e in minima parte segnalazioni relative a vecchie operazioni notificate negli anni passati.

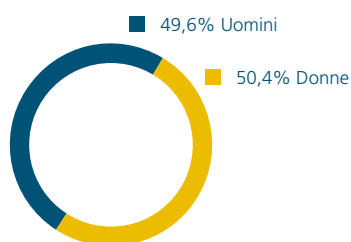
Collaboratori*

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

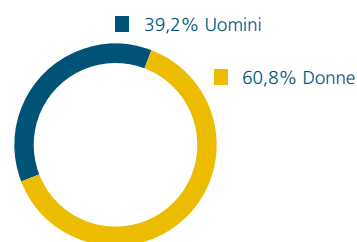
Le persone del gruppo Intesa Sanpaolo	2014		
	Ripartizione dipendenti per Paese	Uomini	Donne
Italia	64.733	32.128	32.605
Svizzera	22	14	8
Lussemburgo	198	124	74
Irlanda	25	15	10
Egitto	5151	4220	931
Albania	565	196	369
Croazia	3.999	1.064	2.935
Romania	777	203	574
Bosnia Erzegovina	516	208	308
Serbia	3.042	903	2.139
Slovenia	765	191	574
Ungheria	2.921	821	2.100
Slovacchia	4.410	1.088	3.322
Russia	1.808	430	1.378

Composizione collaboratori per genere

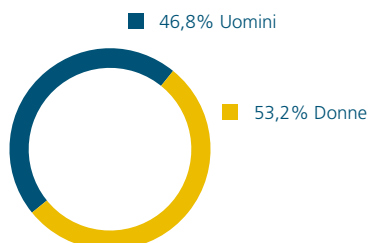
Italia



Estero



Gruppo



Le donne che lavorano in banca nel Sistema Italia rappresentano il 44% del personale, a fronte del 56% degli uomini. I dati di Intesa Sanpaolo presentano una distribuzione omogenea.

* Tutti i dati di Sistema Italia fanno riferimento a: ABI (2014) Rapporto 2014 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria, Bancaria Editrice.

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [n.]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	64.360	21.989	86.349	64.294	25.538	89.832	65.023	26.598	91.621
Uomini	31.978	8.453	40.431	32.074	9.353	41.427	32.648	9.763	42.411
Donne	32.382	13.536	45.918	32.220	16.185	48.405	32.375	16.835	49.210
Contratti a tempo determinato	44	2.173	2.217	42	2.416	2.458	76	2.465	2.541
Uomini	23	1.008	1.031	20	922	942	38	981	1.019
Donne	21	1.165	1.186	22	1.494	1.516	38	1.484	1.522
Apprendistato	257	35	292	422	55	477	624	64	688
Uomini	103	15	118	162	22	184	233	29	262
Donne	154	20	174	260	33	293	391	35	426
Inserimento	0	2	2	4	7	11	19	11	30
Uomini	0	1	1	2	3	5	5	4	9
Donne	0	1	1	2	4	6	14	7	21
Contratti per l'occupazione - apprendisti	17	-	17	275	-	275	363	-	363
Uomini	2	-	2	99	-	99	129	-	129
Donne	15	-	15	176	-	176	234	-	234
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	55	-	55	159	-	159	159	-	159
Uomini	22	-	22	54	-	54	54	-	54
Donne	33	-	33	105	-	105	105	-	105

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Dipendenti per tipologia di contratto e genere [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Contratti a tempo indeterminato	99,42	90,87	97,1	98,62	91,16	96,37	98,13	91,28	96,04
Uomini	49,4	34,93	45,46	49,2	33,38	44,44	49,27	33,51	44,46
Donne	50,02	55,94	51,63	49,42	57,77	51,93	48,86	57,78	51,58
Contratti a tempo determinato	0,07	8,98	2,49	0,06	8,62	2,64	0,11	8,46	2,66
Uomini	0,04	4,17	1,16	0,03	3,29	1,01	0,06	3,37	1,07
Donne	0,03	4,81	1,33	0,03	5,33	1,63	0,06	5,09	1,6
Apprendistato	0,4	0,14	0,33	0,65	0,2	0,51	0,94	0,22	0,72
Uomini	0,16	0,06	0,13	0,25	0,08	0,2	0,35	0,1	0,27
Donne	0,24	0,08	0,2	0,4	0,12	0,31	0,59	0,12	0,45
Inserimento	0	0,01	0	0,01	0,02	0,01	0,03	0,04	0,03
Uomini	0	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Donne	0	0	0	0	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
Contratti per l'occupazione - apprendisti	0,03	-	0,02	0,42	-	0,3	0,55	-	0,38
Uomini	0	-	0	0,15	-	0,11	0,19	-	0,14
Donne	0,02	-	0,02	0,27	-	0,19	0,35	-	0,25
Contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0,08	-	0,06	0,24	-	0,17	0,24	-	0,17
Uomini	0,03	-	0,02	0,08	-	0,06	0,08	-	0,06
Donne	0,05	-	0,04	0,16	-	0,11	0,16	-	0,11

I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: contratti a tempo indeterminato (98,4%), a tempo determinato (0,54%), di apprendistato (1,0%) e di inserimento (0,04%). Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Contratti atipici e stage	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contratto di somministrazione	0	95	95	0	57	57	105	72	177
Uomini	0	50	50	0	29	29	55	29	84
Donne	0	45	45	0	28	28	50	43	93
Contratto a progetto	28	0	28	26	135	161	33	135	168
Uomini	22	0	22	23	4	27	26	6	32
Donne	6	0	6	3	131	134	7	129	136
Stage	57	94	151	46	122	168	49	112	161
Uomini	34	23	57	27	23	50	26	26	52
Donne	23	71	94	19	99	118	23	86	109

Promotori finanziari	2014		
	Italia		
Promotori finanziari	5.044		
Uomini	4.231		
Donne	813		

Forza lavoro complessiva	2014		
	Italia	Estero	Gruppo
Forza lavoro complessiva	69.862	24.388	94.250

Include dipendenti e collaboratori (nelle varie forme contrattuali)

Dipendenti per categoria e genere [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	1,5	2,1	1,6	1,5	2,1	1,7	1,6	2,2	1,8
Uomini	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4
Donne	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4	0,2	0,8	0,4
Quadri direttivi	42,3	24,5	37,4	42,2	22,4	36,2	42,1	21,9	35,9
Uomini	25,6	15,1	22,7	25,5	13,7	22	25,5	13,4	21,8
Donne	16,7	9,4	14,7	16,7	8,7	14,3	16,6	8,5	14,1
Aree professionali	56,2	73,4	60,9	56,4	75,5	62,1	56,3	75,9	62,3
Uomini	22,8	22,7	22,8	22,9	21,7	22,6	23,1	22,2	22,8
Donne	33,4	50,7	38,1	33,4	53,8	39,5	33,2	53,7	39,5

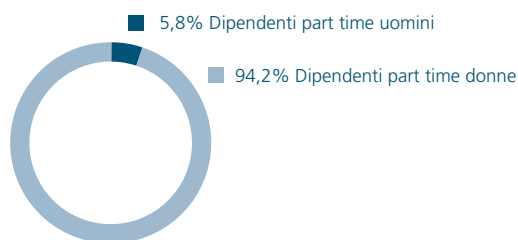
I dati del Sistema Italia per i lavoratori bancari sono i seguenti: dirigenti (2,3%), quadri direttivi (40,5%) e aree professionali (57,2%).

Dipendenti Part Time per genere	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dipendenti Part time / Totale dipendenti [%]	14,6	0,7	10,8	13,6	0,6	9,7	12,3	0,6	8,7
Ripartizione dipendenti Part Time per sesso [n.]	9.420	167	9.587	8.855	169	9.024	8.124	187	8.311
Uomini [n.]	547	18	565	458	18	476	356	16	372
Donne [n.]	8.873	149	9.022	8.397	151	8.548	7.768	171	7.939

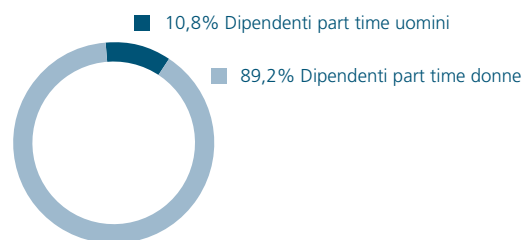
In Italia il personale che lavora part-time è il 14,6%, quattro punti percentuali oltre il dato del Sistema Italia per il settore bancario (10,3%).

Dipendenti part time per genere 2014 [%]

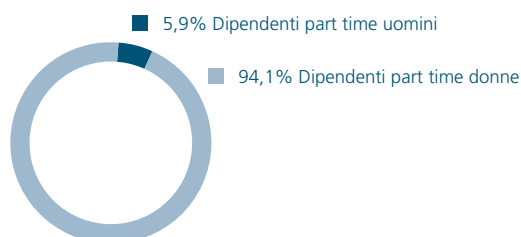
Italia



Estero



Gruppo



Nel Sistema Italia le donne rappresentano il 95% del totale dei lavoratori part-time.

Età media dei dipendenti	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Età media dipendenti	46,1	40,8	44,7	45,3	39,7	43,6	44,5	39,1	42,9
Uomini	47,8	43	46,7	47	42,3	45,8	46,2	41,5	45,1
Donne	44,5	39,3	42,9	43,6	38,1	41,7	42,8	37,6	40,9
Dirigenti	52,1	44,4	49,4	51,4	43,9	48,6	51	43,2	48
Quadri direttivi	49,3	45,9	48,7	48,5	45,1	47,8	47,7	44,7	47,2
Aree professionali	43,6	38,9	42,1	42,7	38	41	41,9	37,3	40,2

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia per le maggiori banche sono equiparabili: età media dipendenti (45,1), uomini (46,5), donne (43,3), dirigenti (51,6), quadri direttivi (48,4) e aree professionali (42,2).

Banche estere: senior manager assunti nella comunità locale	2014		
	N° manager prima linea	N° manager prima linea assunti nella comunità locale	Manager prima linea assunti nella comunità locale/Manager prima linea [%]
Egitto	11	6	54,5
Albania	12	10	83,3
Croazia	11	10	90,9
Romania	11	7	63,6
Bosnia Erzegovina	10	9	90
Serbia	11	10	90,9
Slovenia	11	7	63,6
Ungheria	14	10	71,4
Slovacchia	14	12	85,7
Russia	8	7	87,5

Dipendenti per livello d'istruzione e genere [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Laureati	32,6	63,7	41,1	32,2	66,4	42,5	31,3	65,8	41,8
Uomini	15,9	27,3	19	15,7	25,3	18,6	15,3	25,7	18,5
Donne	16,8	36,4	22,1	16,5	41	23,9	16	40,1	23,4
Diplomati	59,9	30,2	51,8	60,2	28	50,5	60,6	28,7	50,9
Uomini	28,8	8	23,1	29	7,8	22,6	29,3	7,7	22,7
Donne	31,1	22,2	28,7	31,3	20,2	27,9	31,3	21	28,1
Altro	7,4	6,1	7,1	7,6	5,6	7	8,1	5,6	7,3
Uomini	5	3,8	4,7	5,1	3,7	4,6	5,4	3,6	4,8
Donne	2,5	2,2	2,4	2,5	2	2,3	2,7	1,9	2,5

I dati di Intesa Sanpaolo e di Sistema Italia relativi alla scolarità nelle maggiori banche sono equiparabili: laureati e con titolo post-laurea (35,7%), diplomati (57,3%), altro (7,0%).

Anzianità di lavoro media dei dipendenti [anni]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Anzianità media totale	20,5	13,2	18,5	19,6	12	17,3	18,9	11,2	16,6
Uomini	21,5	15,4	20,1	20,6	14,5	19,2	20	13,5	18,4
Donne	19,5	11,8	17,1	18,7	10,5	15,8	17,9	9,8	15
Dirigenti	20	11,8	17,1	19,2	11,8	16,5	18,9	10,6	15,8
Quadri	23,8	18,6	22,9	23	17,8	22,1	22,4	17,1	21,4
Aree professionali	17,9	11,4	15,8	17,1	10,2	14,6	16,4	9,5	13,8

Dipendenti appartenenti alle categorie tutelate [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Disabili	4,6	1	3,6	4,5	1,2	3,5	4,4	1,2	3,4
Uomini	2,8	0,6	2,2	-	-	-	-	-	-
Donne	1,8	0,5	1,4	-	-	-	-	-	-
Categorie protette	1,6	0,1	1,2	1,6	0,6	1,3	1,7	0,5	1,3
Uomini	0,9	0	0,7	-	-	-	-	-	-
Donne	0,7	0,1	0,5	-	-	-	-	-	-

Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Dipendenti per fasce d'età [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
<=30	4,2	17,1	7,7	5,5	21,8	10,4	7,1	24,5	12,5
Uomini	1,7	5,3	2,7	-	-	-	-	-	-
Donne	2,5	11,8	5	-	-	-	-	-	-
31-50	60	61,3	60,3	62,3	59,2	61,4	63,6	58,2	61,9
Uomini	26,1	21,8	24,9	-	-	-	-	-	-
Donne	33,9	39,5	35,4	-	-	-	-	-	-
>50	35,9	21,6	32	32,2	19	28,2	29,3	17,3	25,6
Uomini	21,8	12	19,2	-	-	-	-	-	-
Donne	14	9,6	12,8	-	-	-	-	-	-

La distribuzione dei dipendenti per fasce d'età nel Sistema Italia è la seguente: <=30 (6,0%), 31-50 (61,1%) e >50 (32,9%).
Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assunzioni per genere ed età	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale	477	2.209	2.686	346	2.400	2.746	467	2.512	2.979
Uomini	281	794	1.075	214	741	955	251	858	1.109
Donne	196	1.415	1.611	132	1.659	1.791	216	1.654	1.870
<=30	256	1.351	1.607	174	1.576	1.750	232	1.671	1.903
31-50	206	812	1.018	159	769	928	219	802	1.021
>50	15	46	61	13	55	68	16	39	55

Tasso assunzioni per genere ed età [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale	0,7	9,1	3	0,5	8,6	2,9	0,7	8,6	3,1
Uomini	0,9	8,4	2,6	0,7	7,2	2,2	0,8	8	2,5
Donne	0,6	9,6	3,4	0,4	9,4	3,5	0,7	9	3,6
<=30	9,5	32,6	23,5	4,9	25,8	18,1	4,9	23,4	16
31-50	0,5	5,5	1,9	0,4	4,6	1,6	0,5	4,7	1,7
>50	0,1	0,9	0,2	0,1	1	0,3	0,1	0,8	0,2

Cessazioni per genere ed età [n.]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale	979	2.537	3.516	1.504	3.443	4.947	3.212	3.717	6.929
Uomini	592	931	1.523	955	1.184	2.139	2.137	1.164	3.301
Donne	387	1.606	1.993	549	2.259	2.808	1.075	2.553	3.628
<=30	87	840	927	92	1.413	1.505	198	1.884	2.082
31-50	358	1.170	1.528	297	1.583	1.880	310	1.391	1.701
>50	534	527	1.061	1.115	447	1.562	2.704	442	3.146

Tasso cessazioni per genere ed età [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale	1,5	10,5	4	2,3	12,3	5,3	4,8	12,8	7,3
Uomini	1,8	9,8	3,7	2,9	11,5	5	6,5	10,8	7,5
Donne	1,2	10,9	4,2	1,7	12,8	5,6	3,2	13,9	7
<=30	3,2	20,3	13,5	2,6	23,2	15,5	4,2	26,3	17,5
31-50	0,9	7,9	2,8	0,7	9,5	3,3	0,7	8,2	2,9
>50	2,3	10,1	3,7	5,3	8,4	5,9	13,9	8,8	12,9

Cessazioni per motivazione [n.]	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Rapporti di lavoro cessati nell'anno	979	2.537	3.516	1.504	3.443	4.947	3.212	3.717	6.929
Cessazioni per Dimissioni	405	662	1.067	310	1.372	1.682	314	1.484	1.798
Cessazioni per Pensionamenti	9	218	227	8	158	166	10	162	172
Cessazioni per Esodo	385	0	385	991	0	991	2.564	0	2.564
Cessazioni Altro - incentivate	13	306	319	15	277	292	15	210	225
Cessazioni Altro - non incentivate	135	1.167	1.302	136	1.425	1.561	142	1.669	1.811
Cessazioni per scadenza tempo determinato	30	184	214	42	211	253	161	192	353
Cessazioni di contratti per l'occupazione - apprendisti	2	-	2	2	-	2	6	-	6
Cessazioni di contratti per l'occupazione - tempo indeterminato	0	-	0	0	-	0	0	-	0

Il contratto per l'occupazione è una forma contrattuale solo italiana.

Turnover per genere ed età	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	-502	-328	-830	-1.158	-1.043	-2.201	-2.745	-1.205	-3.950
Uomini	-311	-137	-448	-741	-443	-1.184	-1.886	-306	-2.192
Donne	-191	-191	-382	-417	-600	-1.017	-859	-899	-1.758
<=30	169	511	680	82	163	245	34	-213	-179
31-50	-152	-358	-510	-138	-814	-952	-91	-589	-680
>50	-519	-481	-1.000	-1.102	-392	-1.494	-2.688	-403	-3.091

Tasso di turnover per genere ed età [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	-0,8	-1,3	-0,9	-1,7	-3,6	-2,3	-4	-4	-4
Uomini	-1	-1,4	-1,1	-2,2	-4,1	-2,7	-5,4	-2,8	-4,8
Donne	-0,6	-1,3	-0,8	-1,3	-3,3	-2	-2,5	-4,7	-3,3
<=30	6,7	14,1	11	2,3	2,7	2,6	0,7	-2,9	-1,5
31-50	-0,4	-2,4	-0,9	-0,3	-4,7	-1,6	-0,2	-3,4	-1,1
>50	-2,2	-8,4	-3,4	-5	-6,9	-5,4	-12,2	-7,4	-11,2

SVILUPPO PROFESSIONALE

Numero promozioni per genere	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	3.658	1.396	5.054	949	1.655	2.604	4.765	2.222	6.987
Uomini	1.448	760	2.208	588	783	1.371	1.843	1.082	2.925
Donne	2.210	636	2.846	361	872	1.233	2.922	1.140	4.062
Collaboratori promossi [%]	6	6	6	1	6	3	7	8	7

Media retribuzioni base lorde per categoria e genere [migliaia di euro]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	139	66,5	115,4	138,8	61,1	109,3	139,3	59,1	108,3
Uomini	142,7	74,3	124,7	141,8	68,1	118,8	141,7	64,8	116,8
Donne	115,6	52,8	80,3	120,7	48,8	77	125	48,4	78,2
Quadri Direttivi	52,7	22,9	47,5	52,4	22,2	46,8	52,4	22	46,7
Uomini	55,6	22,9	49,6	55,1	21,4	48,8	55,1	21,7	48,8
Donne	48,5	23	44,2	48,3	23,5	43,9	48,4	22,3	43,6
Aree Professionali	34	12,4	27	33,8	11,7	25,9	33,9	11,3	25,4
Uomini	35,8	13,4	29,6	35,5	12,8	28,8	35,6	12,8	28,7
Donne	32,9	11,9	25,4	32,6	11,2	24,2	32,8	10,7	23,5

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]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti uomini	156,8	79	136,4	178,7	79,4	147,6	167,7	76,1	138,1
Dirigenti donne	123,7	56,4	85,9	146,6	56,4	91,7	144,6	57,6	91,4
Quadri direttivi uomini	55,6	24,7	49,9	57,9	23,4	51,4	57,6	23,5	51,1
Quadri direttivi donne	48,5	24,7	44,5	50,1	25,3	45,7	50,2	23,9	45,3
Aree professionali uomini	35,8	14,4	29,9	36	13,7	29,5	36,2	13,7	29,4
Aree professionali donne	32,9	13,2	25,8	33,1	12,2	24,9	33,3	11,4	24,2
Media remunerazione annua di tutti i dipendenti	43,8	17,5	36,7	45	16,6	36,7	45	15,8	36

* Comprende la retribuzione base media lorda e la parte variabile.

Rapporto retribuzione donne/uomini	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Rapporto retribuzioni base: Dirigenti - donne su uomini	0,8	0,7	0,6	0,9	0,7	0,6	0,9	0,7	0,7
Rapporto retribuzioni base: Quadri - donne su uomini	0,9	1	0,9	0,9	1,1	0,9	0,9	1	0,9
Rapporto retribuzioni base: Aree professionali - donne su uomini	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8
Rapporto remunerazione: Dirigenti - donne su uomini	0,8	0,7	0,6	0,8	0,7	0,6	0,9	0,8	0,7
Rapporto remunerazione: Quadri - donne su uomini	0,9	1	0,9	0,9	1,1	0,9	0,9	1	0,9
Rapporto remunerazione: Aree professionali - donne su uomini	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8

La retribuzione base è annua lorda. La remunerazione è calcolata come retribuzione più eventuale bonus/sistema premiante.

Valutazione delle performance	Estero		
	2014	2013	2012
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [%]	92,1	72,1	79,3
Uomini	97,7	85,4	-
Donne	88,6	64,4	-
Dipendenti oggetto di valutazione annuale delle performance [n.]	22.296	20.200	23.094
Uomini	9.255	8.794	-
Donne	13.041	11.406	-

In Italia la valutazione delle performance è fatta sul totale organico. Nelle Banche Estere nel 2012 il dato non era rilevato per genere.

Ripartizione personale di filiale per categoria e genere [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Direttori	9,9	9,9	9,9	10,5	10,3	10,5	11,6	10,1	11,1
Uomini	6,9	4,1	6,2	7,3	4,4	6,5	8,1	4,3	7
Donne	3	5,8	3,7	3,2	5,9	3,9	3,5	5,8	4,1
Gestori direttivi	64,3	48,5	60,6	62,1	53,3	59,7	60,9	49,8	57,8
Uomini	24,3	14	21,9	23,6	12,4	20,6	23,2	11,8	20
Donne	40	34,4	38,7	38,4	40,9	39,1	37,8	38	37,8
Altro	25,8	41,6	29,5	27,4	36,4	29,8	27,5	40,1	31
Uomini	12,7	14,1	13	13,1	11,4	12,7	13,3	12	12,9
Donne	13,1	27,5	16,5	14,3	25	17,2	14,2	28,1	18,1

FORMAZIONE

Formazione per contenuti [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Manageriale	12,6	9,6	12,1	8,1	11	8,6	10,7	13,9	11,4
Commerciale	6,4	14,3	7,8	4,1	16,4	6,6	5,1	26,9	9,7
Operativa	11,8	22,7	13,7	11,3	23,9	13,8	13,7	18,3	14,7
Credito	9,2	10,3	9,4	9	10,2	9,2	5,4	9,1	6,1
Finanza	31,9	5,7	27,2	37,4	4,4	30,8	35	3,3	28,3
Estero	0,2	0,1	0,2	1	0,3	0,8	0,3	0,2	0,3
Informatica	0,8	6,7	1,9	3	10,1	4,4	1,1	7,1	2,4
Specialistica	23,7	25,4	24	22,4	19	21,7	24,8	14,1	22,5
Linguistica	3,5	5,2	3,8	3,8	4,6	4	3,9	7	4,5

Sussidi e agevolazioni ricevute relativi a personale [migliaia di euro]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo	Italia	Estero*	Gruppo
Totale sussidi e agevolazioni ricevute relativi a personale	6.100	1.154	7.254	13.257	2.051	15.309	20.591	2.253	22.844
Formazione finanziata (solo Italia)	5.768	0	5.768	12.917	0	12.917	12.967	0	12.967
Altro	332	1.154	1.486	341	2.051	2.392	7.624	2.253	9.877

*L'ammontare si riferisce solo a Banca Intesa Russia.

In Italia Intesa Sanpaolo partecipa a Tltro (operazione di rifinanziamento mirata a lungo termine), l'operazione della Banca Centrale Europea che fornisce liquidità al sistema bancario per favorire la concessione del credito al sistema privato. Questo ci consente di mettere a disposizione delle imprese 12,5 miliardi di euro a condizioni vantaggiose.

Attività di formazione specifica per la prevenzione della corruzione	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti [%]	42,4	14,3	32,5	24,6	7,7	18,2	65,4	40	55,8
Quadri [%]	74,8	49,2	70,3	41,6	33,4	40,1	84,6	38	75,9
Aree professionali [%]	62,1	39,5	54,7	43,9	30,8	39,1	77,9	30,4	60,2
Partecipanti [%]	67,2	41,4	60,2	42,7	30,9	39,1	80,5	32,3	65,8
Numero di ore di formazione specifica	162.611	40.254	202.865	52.246	55.069	107.315	160.236	52.015	212.252
Ore di formazione specifica/Totale ore di formazione [%]	4,7	5,3	4,8	1,6	6,8	2,6	4,6	5,5	4,8

Formazione per categoria e genere [ore medie]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Dirigenti	38,6	41,7	39,7	34,9	44,8	38,6	36,1	49,3	41,1
Uomini	38	38	38	33,7	33,9	33,8	35,3	44,7	38,3
Donne	42,3	48,1	45,7	42,1	63,7	55,3	41,1	57,9	51,3
Quadri direttivi	59,7	30,3	54,4	55,6	34,8	51,7	53,7	31,2	49,5
Uomini	58,9	24,2	52,6	54,3	31,6	50	52,1	28,8	47,7
Donne	60,8	40,2	57,2	57,7	39,9	54,4	56,3	34,9	52,4
Aree professionali	50,2	31,7	44,1	46,5	26,9	39,3	52,4	32,2	44,9
Uomini	46,8	28,4	41,8	43,2	25,3	38	48,6	29,2	42,8
Donne	52,4	33,2	45,5	48,8	27,6	40,1	55,1	33,4	46,1

Formazione per modalità di erogazione	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Formazione in aula [% su ore erogate]	40,4	77,6	47,1	42,8	81	50,4	50,6	85,7	58
Formazione a distanza [% su ore erogate]	59,6	22,4	52,9	57,2	19	49,6	49,4	14,3	42
Numero iscritti	63.593	20.092	83.685	64.306	21.131	85.437	65.269	20.623	85.892
Ore di formazione erogate (aula + distanza)* [n.]	3.495.843	764.664	4.260.507	3.270.443	814.345	4.084.788	3.492.434	942.160	4.434.594
Ore di formazione per dipendente [n.]	54	31,6	47,9	50,2	29,1	43,8	52,7	32,3	46,5

* Non comprende la formazione WebTv

Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza	53.745	15.042	68.787	115.599	15.109	130.708	123.175	11.649	134.825
Costi della formazione in materia di salute e sicurezza [migliaia di euro]	689	39	728	1.047	45	1.091	614	36	650
Ore di formazione in materia di salute e sicurezza per dipendente	0,8	0,6	0,8	1,8	0,5	1,4	1,9	0,4	1,4

Costi di formazione [migliaia di euro]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Costi di formazione	27.608	5.671	33.279	25.400	5.300	30.700	36.700	5.700	42.400
Costi di formazione per collaboratore	426	234	374	389	185	329	552	192	444

COMUNICAZIONE INTERNA

Comunicazione Interna	2014	2013	2012
WebTv accessi totali*	600.021	637.161	933.954
"House organ": numero totale di accessi online**	694.818	590.444	-

* Gli accessi unici medi giornalieri alla intranet aziendale nel 2014 sono 64.733.

** Dal 2013 l'house organ è solo online. La media delle copie prodotte/stampate nel 2012 era 10.000.

Clima aziendale	2014		2013		2012	
	Italia	Estero	Italia	Estero	Italia	Estero
Analisi di clima (% aderenti all'indagine sul campione selezionato)	51	51	57	40,4	60,5	-
Indice di soddisfazione dipendenti [%]	67	78	43,8	73,5	53,1	-
Variazione indice di soddisfazione dipendenti rispetto al periodo precedente	23	4,5	-9,3	-1,3	-11,3	-
Numero analisi di clima	1	1	1	1	2	-
Numero eventi di comunicazione interna	110	165	143	201	137	175
Numero di focus group	31	7	49	19	35	9
Numero di partecipanti ai Focus group	330	763	543	2.617	362	2.942

LIBERTÀ SINDACALI E CONTENZIOSO

Libertà sindacali	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Percentuale dipendenti iscritti ad un sindacato	76,3	35,8	65,3	76,1	31,4	62,6	76,2	31,1	62,4
Giorni di assenza per motivi sindacali (tutti i permessi ai sindacalisti)	75.257	570	75.827	80.493	703	81.196	84.700	720	85.420
Giorni di assenza per assemblee/scioperi (anche dipendenti non sindacalisti)	19.132	117	19.249	44.600	197	44.797	53.798	288	54.086
Giorni di assenza per partecipazioni a scioperi	10.791	0	10.791	36.229	0	36.229	36.632	0	36.632
Giorni di assenza per assemblee	8.342	117	8.459	8.371	197	8.568	17.166	288	17.454

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore copre la totalità dei dipendenti in Italia.

Provvedimenti disciplinari nei confronti dei collaboratori	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Biasimo scritto e rimprovero verbale o scritto	312	325	637	335	440	775	239	673	912
Riduzione della retribuzione	6	138	144	0	94	94	0	396	396
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione (da 1 a 10 giorni)	229	1	230	256	2	258	218	1	219
Licenziamento per giusta causa o giustificato motivo	34	229	263	36	235	271	39	221	260
Sanzioni disciplinari per corruzione nei confronti dei collaboratori	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Licenziamenti per corruzione	0	1	1	0	1	1	0	3	3

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	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Risoluzione rapporto di lavoro	32	119	151	40	145	185	34	187	221
Costituzione e svolgimento del rapporto di lavoro	92	6	98	96	12	108	109	10	119
Mansioni e qualifiche	32	43	75	40	38	78	58	35	93
Previdenza e assistenza	5	3	8	11	2	13	8	3	11
Trattamento economico	168	26	194	131	24	155	128	29	157
Comportamento antisindacale	1	1	2	3	0	3	12	0	12
Attive (promosse dalla banca verso i collaboratori)	5	97	102	11	94	105	15	106	121
Cause per mobbing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varie	27	53	80	25	62	87	34	42	76
Richieste avanzate dalla Direzione Provinciale del Lavoro	53	-	53	51	-	51	56	-	56

WELFARE AZIENDALE, SALUTE E SICUREZZA

Contributi a favore dei collaboratori [migliaia di euro]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze assicurative e infortuni	6.883	1.899	8.782	4.388	1.702	6.090	6.865	700	7.565
Premio fedeltà	17.813	209	18.022	13.203	233	13.437	16.993	202	17.196
Erogazioni figli studenti	2.892	88	2.981	2.929	78	3.007	4.456	142	4.598
Attività ricreative culturali	2.938	1.132	4.070	3.003	1.196	4.199	3.021	1.580	4.601
Erogazioni per figli portatori di handicap	1.789	26	1.815	1.783	17	1.800	1.819	25	1.844

Assistenza sanitaria	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Polizze sanitarie [migliaia di euro]	70.396	3.181	73.577	73.905	2.910	76.815	89.207	2.796	92.003
Assistenza sanitaria: assistiti	61.962	7.631	69.593	70.867	8.189	79.056	67.837	8.136	75.973
Previdenza complementare [migliaia di euro]	121.043	4.393	125.436	126.390	4.675	131.064	132.101	4.770	136.871
Previdenza complementare: assistiti	62.076	6.139	68.215	62.387	6.493	68.880	68.154	6.152	74.306

Facilitazioni creditizie a favore dei collaboratori	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Mutui [n.]	2.765	817	3.582	2.952	856	3.808	3.119	856	3.975
Totale erogato mutui [migliaia di euro]	402.070	44.194	446.264	441.901	38.517	480.418	457.456	34.027	491.483
Prestiti [n.]	8.074	4.196	12.270	6.177	3.797	9.974	6.870	4.567	11.437
Totale erogato prestiti [migliaia di euro]	103.430	50.304	153.734	102.254	33.477	135.731	114.214	68.807	183.021

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	2014	2013
Numero dipendenti che hanno diritto a congedi parentali	63.947	64.394
Uomini	31.648	31.906
Donne	32.299	32.488
Numero dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali	4.067	3.490
Uomini	235	111
Donne	3.832	3.379
Numero dipendenti che sono rientrati al lavoro al termine del congedo	2.893	2.515
Uomini	207	107
Donne	2.686	2.408
Numero dipendenti rientrati che nei 12 mesi successivi sono ancora dipendenti della banca	3.740	1.338
Uomini	159	49
Donne	3.581	1.289

Indicatore calcolato dal 2013.

Congedi Parentali - Tassi [%]	2014		2013	
	Italia		Italia	
Tasso di ritorno al lavoro dopo congedo parentale*	71,1		72,1	
Uomini	88,1		96,4	
Donne	70,1		71,3	

* 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: la metodologia di calcolo di questo indicatore è in corso di revisione.

Assenze per motivazione e genere - giorni persi [n.]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale assenze	917.627	800.168	1.717.794	1.002.041	921.284	1.923.325	1.031.522	936.904	1.968.426
Malattia	409.732	132.103	541.835	446.524	144.332	590.855	474.889	148.993	623.882
Uomini	187.589	27.038	214.626	-	-	-	-	-	-
Donne	222.144	105.066	327.209	-	-	-	-	-	-
Infortunio	14.204	3.268	17.472	15.325	3.928	19.253	14.298	3.465	17.763
Uomini	7.017	578	7.595	-	-	-	-	-	-
Donne	7.188	2.690	9.878	-	-	-	-	-	-
Puerperio	272.834	426.556	699.390	308.069	494.173	802.242	326.527	519.519	846.046
Uomini	7.527	2.743	10.270	-	-	-	-	-	-
Donne	265.307	423.813	689.120	-	-	-	-	-	-
Motivi personali e familiari	101.901	211.914	313.814	108.028	244.439	352.467	47.382	223.058	270.440
Uomini	35.048	167.968	203.015	-	-	-	-	-	-
Donne	66.853	43.946	110.799	-	-	-	-	-	-
Congedi per incarichi pubblici	7.935	227	8.162	9.571	225	9.796	10.607	677	11.284
Uomini	5.785	95	5.880	-	-	-	-	-	-
Donne	2.150	132	2.282	-	-	-	-	-	-
Permessi donazioni sangue e altre tipologie	7.222	135	7.357	7.869	132	8.001	8.163	125	8.288
Uomini	5.415	29	5.444	-	-	-	-	-	-
Donne	1.807	106	1.913	-	-	-	-	-	-
Handicap	89.607	856	90.463	92.045	834	92.879	109.713	925	110.638
Uomini	40.171	282	40.453	-	-	-	-	-	-
Donne	49.436	574	50.010	-	-	-	-	-	-
Altro	14.192	25.109	39.301	14.611	33.222	47.832	39.942	40.143	80.085
Uomini	8.139	5.942	14.080	-	-	-	-	-	-
Donne	6.054	19.168	25.221	-	-	-	-	-	-

I giorni persi sono calcolati sulla base dei giorni lavorativi in calendario.
Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assenze per motivazione e genere [%]	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale	6,44	15,03	8,78	6,99	14,95	9,38	7,08	14,62	9,38
Uomini	2,08	3,84	2,56	-	-	-	-	-	-
Donne	4,36	11,19	6,22	-	-	-	-	-	-
Malattia	2,88	2,48	2,77	3,11	2,34	2,88	3,26	2,32	2,97
Uomini	1,32	0,51	1,10	-	-	-	-	-	-
Donne	1,56	1,97	1,67	-	-	-	-	-	-
Infortunio	0,10	0,06	0,09	0,11	0,06	0,09	0,10	0,05	0,08
Uomini	0,05	0,01	0,04	-	-	-	-	-	-
Donne	0,05	0,05	0,05	-	-	-	-	-	-
Puerperio	1,92	8,01	3,57	2,15	8,02	3,91	2,24	8,10	4,03
Uomini	0,05	0,05	0,05	-	-	-	-	-	-
Donne	1,86	7,96	3,52	-	-	-	-	-	-
Motivi personali e familiari	0,72	3,98	1,60	0,75	3,97	1,72	0,33	3,48	1,29
Uomini	0,25	3,16	1,04	-	-	-	-	-	-
Donne	0,47	0,83	0,57	-	-	-	-	-	-
Congedi per incarichi pubblici	0,06	0,00	0,04	0,07	0,00	0,05	0,07	0,01	0,05
Uomini	0,04	0,00	0,03	-	-	-	-	-	-
Donne	0,02	0,00	0,01	-	-	-	-	-	-
Permessi donazioni sangue	0,05	0,00	0,04	0,05	0,00	0,04	0,06	0,00	0,04
Uomini	0,04	0,00	0,03	-	-	-	-	-	-
Donne	0,01	0,00	0,01	-	-	-	-	-	-
Handicap	0,63	0,02	0,46	0,64	0,01	0,45	0,75	0,01	0,53
Uomini	0,28	0,01	0,21	-	-	-	-	-	-
Donne	0,35	0,01	0,26	-	-	-	-	-	-
Altro	0,10	0,47	0,20	0,10	0,54	0,23	0,27	0,63	0,38
Uomini	0,06	0,11	0,07	-	-	-	-	-	-
Donne	0,04	0,36	0,13	-	-	-	-	-	-

Il dato per genere viene rilevato dal 2014.

Assenteismo e malattia professionale - tassi	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Tasso di assenteismo*	3,78	2,57	3,45	4,29	2,43	3,73	4,61	2,41	3,94
Uomini	3,55	1,35	3,05	-	-	-	-	-	-
Donne	4,01	3,35	3,81	-	-	-	-	-	-
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, incarichi pubblici, permessi donazione sangue e altri, handicap, assemblee/scioperi e giorni teorici lavorativi. Il tasso per genere viene calcolato dal 2014.

** Il tasso di malattia professionale è pari al numero totale di ricorsi per malattie professionali diviso per il numero totale delle ore lavorate. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto. L'apertura per genere non è stata esposta dato che il valore è pari a 0 per tutto il triennio.

Infortuni per anno e genere	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale infortuni nell'anno [n.]	775	103	878	812	155	967	905	137	1.042
Uomini	321	17	338	-	-	-	-	-	-
Donne	454	86	540	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortunio*	8,36	3,05	6,93	8,71	3,95	7,29	9,49	3,35	7,64
Uomini	6,53	1,28	5,43	-	-	-	-	-	-
Donne	10,44	4,19	8,38	-	-	-	-	-	-
Giorni di lavoro persi [n.]	14.204	3.268	17.472	15.325	3.928	19.253	14.298	3.465	17.763
Uomini	7.017	578	7.595	-	-	-	-	-	-
Donne	7.188	2.690	9.878	-	-	-	-	-	-
Tasso di giorni di lavoro persi (indice di gravità)**	0,14	0,08	0,13	0,15	0,09	0,13	0,14	0,07	0,12
Uomini	0,13	0,04	0,11	-	-	-	-	-	-
Donne	0,15	0,11	0,14	-	-	-	-	-	-
Percentuale infortuni su numero dipendenti [%]	1,2	0,4	1,0	1,2	0,6	1,0	1,4	0,5	1,1

* 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.

I tassi sono calcolati per genere a partire dal 2014. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto.

Infortuni sul lavoro e in itinere	2014			2013			2012		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Infortuni sul lavoro [n.]	191	26	217	211	24	235	225	36	261
Tasso di infortunio sul lavoro*	2,06	0,77	1,71	2,26	0,61	1,77	2,36	0,88	1,91
Infortuni sul lavoro - uomini [n.]	72	4	76	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortunio sul lavoro - uomini	1,46	0,30	1,22	-	-	-	-	-	-
Infortuni sul lavoro - donne [n.]	119	22	141	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortunio sul lavoro - donne	2,74	1,07	2,19	-	-	-	-	-	-
Infortuni in itinere [n.]	584	77	661	601	131	732	680	101	781
Tasso di infortunio in itinere**	6,30	2,28	5,22	6,44	3,34	5,52	7,13	2,47	5,72
Infortuni in itinere - uomini [n.]	249	13	262	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortunio in itinere - uomini	5,06	0,98	4,21	-	-	-	-	-	-
Infortuni in itinere - donne [n.]	335	64	399	-	-	-	-	-	-
Tasso di infortunio in itinere - donne	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).

I tassi sono calcolati per genere a partire dal 2014. Le modalità di calcolo sono variate nel 2014 in adesione allo standard GRI - G4; i valori degli anni precedenti sono stati ricalcolati per consentire il confronto.

Infortuni per tipologia	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale infortuni	775	103	878	812	155	967	905	137	1.042
Incidente alla guida di mezzi di trasporto	363	19	382	344	29	373	410	24	434
Cadute/scivolamenti	278	43	321	285	80	365	316	58	374
Rapina	8	5	13	20	8	28	30	9	39
Altri casi	126	36	162	163	38	201	149	46	195

Salute e sicurezza	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Numero ricorsi presentati per malattia professionale	3	0	3	7	0	7	4	0	4
Numero infortuni gravi/gravissimi	115	19	134	103	15	118	152	8	160
Numero infortuni gravi/gravissimi con condanna passata in giudicato	0	7	7	0	1	1	0	1	1
Morti sul lavoro con condanna passata in giudicato	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Il dato per genere dei morti sul lavoro è stato rilevato dal 2014; non è stato esposto poichè il valore è pari a 0.

Rapine	2014			2013			2012		
	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Rapine	60	12	72	105	24	129	123	17	140
Rapine ogni 100 sportelli	1,5	1,1	1,4	2,5	1,7	2,3	2,6	1,2	2,2

Azionisti

Comunicazioni	2014	2013	2012
Presentazioni istituzionali del Gruppo	62	60	60
Comunicazioni finanziarie pubbliche	259	246	222
Roadshow	40	18	22
Europa	34	13	14
Stati Uniti	4	5	5
Asia	2	0	3
Incontri con investitori e analisti	422	357	265
Richieste ricevute e soddisfatte dall'help desk degli azionisti	12.000	12.000	12.000

Raccomandazioni [%]	Dicembre 2014	Dicembre 2013	Dicembre 2012
Buy	67	28	39
Hold	28	36	32
Sell	5	36	29

Nel corso del 2014 il titolo è stato seguito e coperto da 36 analisti in luogo dei 33 relativi al 2013. I giudizi espressi evidenziano la migliorata percezione del Gruppo da parte del mercato dopo la presentazione delle linee strategiche del Piano di Impresa 2014-2017 e i conseguenti obiettivi in termini di solidità patrimoniale, profilo di rischio, redditività e dividendi.

GOVERNANCE

Composizione organi di governo			
Consiglio di Gestione	2014	Consiglio di Sorveglianza	2014
Membri del Consiglio di Gestione	10	Membri del Consiglio di Sorveglianza	19
Per genere:		Per genere:	
uomini	8	uomini	14
donne	2	donne	5
Per fasce d'età:		Per fasce d'età:	
<=30	0	<=30	0
30-50	1	30-50	3
>50	9	>50	16

Totale per genere (Consiglio di Sorveglianza + Consiglio di Gestione)*

Uomini	22
Donne	7

Totale per fasce d'età (Consiglio di Sorveglianza + Consiglio di Gestione)*

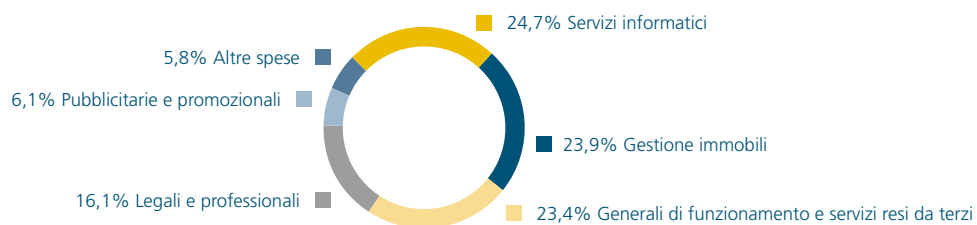
≤30 Anni	0
30/50 Anni	4
>50 Anni	25

* Dati al 31 dicembre 2014.

Fornitori

Fornitori (Italia)	2014	2013	2012
Fornitori [n.]	32.207	31.580	34.960
Fornitori iscritti al Portale Fornitori [n.]	6.394	5.300	3.700
Fornitori iscritti al Portale Fornitori che prendono visione del Codice Etico [n.]	3.484	2.700	1.400
Fornitori iscritti al Portale Fornitori che prendono visione del Codice Etico sul totale dei Fornitori [%]	11	9	4
Verifiche sui fornitori in materia di diritto del lavoro [n.]	800	800	850

Ripartizioni spese per acquisti per categoria [%]



Categorie merceologiche	Fatturato*
Enti - associazioni-amministrazioni pubbliche-altre istituzioni	594.258.851
Agricoltura, silvicoltura e pesca	62.824
Estrazione di minerali da cave e miniere	12.025
Attività manifatturiere	50.554.501
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	82.160.363
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	1.425.146
Costruzioni	101.891.279
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	172.044.140
Trasporto e magazzinaggio	44.285.616
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	5.177.901
Servizi di informazione e comunicazione	517.291.389
Attività finanziarie e assicurative	6.815.337
Attività immobiliari	7.284.729
Attività professionali, scientifiche e tecniche	176.545.913
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	102.307.993
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	1.363.360
Istruzione	10.159.242
Sanità e assistenza sociale	1.489.658
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	3.525.629
Altre attività di servizi	2.365.817
Totale	1.881.021.710

Paesi	N. Fornitori*	Fatturato*
Africa	2	125.487
Americhe	88	21.236.677
Asia	34	1.936.781
Europa	325	89.773.952
Italia	10.739	1.767.944.292
Oceania	2	4.522
Totale	11.190	1.881.021.710

*Il fatturato e il numero dei fornitori si riferiscono a un perimetro che comprende la Capogruppo e Intesa Sanpaolo Group Services.

Ambiente

IMPATTI DIRETTI

Parametri	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Addetti = Collaboratori + Consulenti	numero	67.505	24.294	91.799	67.491	28.066	95.557	68.347	29.154	97.501
Collaboratori	numero	64.733	24.199	88.932	65.196	28.016	93.212	66.264	29.138	95.402
Consulenti	numero	2.772	95	2.867	2.295	50	2.345	2.083	16	2.099
Totale trasferte	numero	642.529	22.350	664.879	627.525	31.319	658.844	729.940	35.175	765.116
Totale trasporti	km	128.462.531	33.140.816	161.603.348	135.735.691	52.906.273	188.641.964	154.325.428	56.348.490	210.673.918
Superficie calpestabile	mq	2.980.228	646.059	3.626.287	3.183.724	694.498	3.878.221	2.975.404	728.312	3.703.716

Emissioni di gas ad effetto serra [CO ₂ eq]	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale emissioni dirette + indirette (Scope 1 + 2)	tCO₂eq	44.693	46.791	91.483	52.350	59.387	111.737	54.299	59.234	113.533
Totale emissioni dirette + indirette per addetto	tCO ₂ eq/add	0,7	1,9	1	0,8	2,1	1,2	0,8	2,0	1,2
Emissioni dirette (Scope 1)	tCO₂eq	37.400	7.876	45.277	44.571	14.470	59.041	45.085	13.909	58.994
Emissioni da gas naturale per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	23.072	3.527	26.599	28.423	7.401	35.824	27.576	7.105	34.681
Emissioni da gas naturale per cogenerazione	tCO ₂ eq	7.081	0	7.081	6.940	0	6.940	6.185	0	6.185
Emissioni da gasolio per riscaldamento autonomo	tCO ₂ eq	1.963	785	2.748	2.788	1.045	3.833	4.653	1.044	5.697
Emissioni da benzina per la flotta	tCO ₂ eq	277	1.237	1.514	261	2.220	2.481	301	2.267	2.568
Emissioni da gasolio per la flotta	tCO ₂ eq	5.006	2.327	7.334	6.159	3.804	9.963	6.370	3.493	9.864
Emissioni indirette (Scope 2)	tCO₂eq	7.293	38.914	46.207	7.779	44.917	52.696	9.214	45.326	54.539
Emissioni da Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	tCO ₂ eq	1.836	36.547	38.383	3.256	43.019	46.275	4.409	43.585	47.994
Emissioni da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	tCO ₂ eq	4.576	2.266	6.842	3.711	1.811	5.522	4.022	1.673	5.696
Emissioni da gasolio per riscaldamento condominiale	tCO ₂ eq	881	101	982	811	87	898	782	67	849
Altre emissioni indirette (Scope 3)	tCO₂eq	20.132	5.232	25.365	20.987	5.651	26.639	24.460	7.036	31.497
Viaggi di lavoro	tCO ₂ eq	9.512	1.041	10.553	9.418	1.534	10.952	12.530	2.358	14.888
Carta acquistata	tCO ₂ eq	5.221	2.226	7.446	11.569	4.117	15.686	11.930	4.678	16.608
Rifiuti	tCO ₂ eq	176	13	189	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Macchine Ufficio	tCO ₂ eq	5.224	1.953	7.176	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale emissioni (Scope 1 + 2 + 3)	tCO₂eq	64.825	52.023	116.848	73.337	65.038	138.376	78.759	66.270	145.030

Per il 2012 sono stati ricalcolati i totali delle emissioni introducendo i contributi relativi alla carta acquistata nel periodo.

Emissioni di altri gas lesivi dell'ozono (NO _x , SO ₂)	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Emissioni di NO _x	ton	36	64	101	20	78	98	21	85	106
Emissioni di SO ₂	ton	3	111	114	4	151	155	4	140	144

Consumo di energia suddiviso per fonte	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Totale energia diretta + indiretta (Scope 1 + 2)	GJ	2.020.018	571.850	2.591.868	2.221.354	693.147	2.914.502	2.365.017	644.882	3.009.899
Totale energia diretta + indiretta per addetto	GJ/add	29,9	23,5	28,2	32,9	24,7	30,5	34,6	22,1	30,9
Consumo diretto di energia primaria (Scope 1)	GJ	624.828	123.323	748.151	743.884	230.188	974.071	739.175	221.114	960.289
Consumo di gas naturale per riscaldamento autonomo	GJ	403.000	63.302	466.301	497.733	132.722	630.456	478.732	127.464	606.197
Consumo di gas naturale per cogenerazione	GJ	123.684	0	123.684	121.533	0	121.533	107.382	0	107.382
Consumo di gasolio per riscaldamento autonomo	GJ	26.380	11.205	37.584	37.448	14.912	52.360	62.493	14.868	77.360
Consumo di benzina per la flotta	GJ	3.864	17.251	21.115	3.634	30.962	34.596	4.170	31.401	35.571
Consumo di gasolio per la flotta	GJ	67.900	31.566	99.466	83.534	51.591	135.126	86.399	47.381	133.779
Consumo indiretto di energia primaria (Scope 2)	GJ	1.395.190	448.527	1.843.717	1.477.471	462.960	1.940.430	1.625.841	423.768	2.049.609
Energia Elettrica consumata (esclusa cogenerazione)	GJ	1.303.426	340.794	1.644.220	1.401.587	377.130	1.778.718	1.545.508	392.902	1.938.410
Consumo da gas naturale per riscaldamento condominiale (incluso teleriscaldamento)	GJ	79.929	106.302	186.231	64.986	84.592	149.578	69.831	29.915	99.746
Consumo da gasolio per riscaldamento condominiale	GJ	11.835	1.431	13.266	10.897	1.237	12.134	10.503	951	11.453
Focus Energia elettrica totale (inclusa cogenerazione)										
Energia Elettrica per addetto	kWh/add	5.547	3.897	5.110	5.952	3.733	5.300	6.446	3.744	5.638
Energia Elettrica per mq	kWh/mq	126	147	129	126	151	131	148	150	148
Energia Elettrica da fonti rinnovabili	%	95,4	5,6	77,3	94,9	2,4	75,7	94,9	0,1	76,1
Energia Elettrica da cogenerazione	%	3,3	0	2,6	3,1	0,0	2,4	2,5	0,0	2,0
Altri consumi indiretti di energia primaria (Scope 3)	GJ	415.593	155.210	570.803	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Viaggi di lavoro	GJ	124.104	14.272	138.376	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Carta acquistata	GJ	211.933	111.809	323.742	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rifiuti	GJ	2.088	170	2.258	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Macchine Ufficio	GJ	77.469	28.960	106.429	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale energia (Scope 1 + 2 + 3)	GJ	2.435.611	727.060	3.162.671	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Per il 2013 e 2012 alcuni dati sono stati ricalcolati in funzione delle modifiche introdotte alle voci di rendicontazione.

Trasporti	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Aereo	km	38.719.462	6.789.570	45.509.032	39.245.037	6.189.590	45.434.627	54.633.420	11.673.114	66.306.535
Treno	km	30.192.272	595.744	30.788.016	28.170.323	554.608	28.724.931	26.444.221	621.602	27.065.823
Flotta	km	37.815.909	24.777.104	62.593.013	46.001.593	41.784.351	87.785.944	47.770.502	39.755.530	87.526.031
Auto personali	km	21.734.889	978.398	22.713.287	22.318.737	4.377.724	26.696.462	25.477.285	4.298.245	29.775.530
Videokonferenze	numero	16.161	1.859	18.020	13.617	3.415	17.032	12.942	1.717	14.659
<i>Trasporti totale per collaboratore in trasferta</i>	km/coll.	200	1.483	243	216	1.689	286	211	1.602	275

Utilizzo materie prime Carta	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Carta acquistata	ton	6.214	1.880	8.093	6.321	2.164	8.485	6.506	2.450	8.957
<i>Carta acquistata / addetto</i>	kg/add	92	77,4	88,2	93,7	77,1	88,8	95,2	84,0	91,9
<i>Rapporto carta riciclata su totale</i>	%	65,8	26,7	56,7	67,6	12,6	53,6	65,2	7,4	49,4
<i>Rapporto carta FSC su totale</i>	%	3,5	16,8	6,6	3,4	26,3	9,2	3,5	25,5	9,5
<i>Rapporto carta ECF/TCF su totale</i>	%	0,6	21,9	5,6	1,0	23,1	6,7	1,4	24,1	7,6
<i>Rapporto carta FSC e ECF/TCF su totale</i>	%	22,4	11,5	19,9	21,0	12,9	18,9	14,4	6,6	12,2
<i>Rapporto altra carta certificata su totale</i>	%	0,1	2,5	0,6	0,0	2,6	0,7	0,1	2,4	0,7

Consumo acqua per fonte	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale acqua consumata	mc	1.592.722	547.304	2.140.026	1.884.267	596.240	2.480.507	1.834.279	585.193	2.419.472
<i>Totale acqua consumata / addetto</i>	mc/add	23,6	22,5	23,3	27,9	21,2	26,0	26,8	20,1	24,8

Peso totale dei rifiuti per tipologia	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Totale Rifiuti	ton	2.652	593	3.245	2.454	592	3.045	2.057	643	2.700
<i>Totale Rifiuti / addetto</i>	kg/add	39,3	24,4	35,3	36,4	21,1	31,9	30,1	22,0	27,7
Totale rifiuti speciali	ton	2.613	568	3.181	2.353	577	2.930	2.006	602	2.608
Totale rifiuti pericolosi	ton	39	25	64	101	15	115	51	41	91

Peso totale dei rifiuti per metodo di smaltimento	Unità	2014			2013			2012		
		Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo	Italia	Eestero	Gruppo
Riciclo	ton	1.160	459	1.620	963	365	1.327	1.465	477	1.942
Riutilizzo/recupero	ton	1.247	71	1.318	1.082	107	1.189	472	109	581
Discarica	ton	134	20	155	117	16	133	112	55	167
Incenerimento con recupero energetico	ton	110	42	153	292	104	396	9	2	10

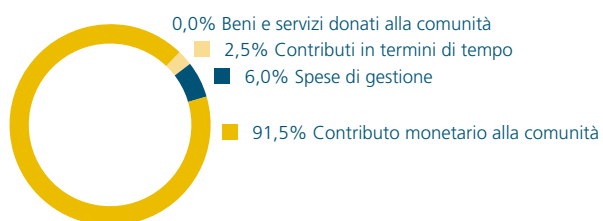
I dati sono stati in parte stimati dalle comunicazioni pervenute dai fornitori dei servizi di smaltimento rifiuti.

Comunità

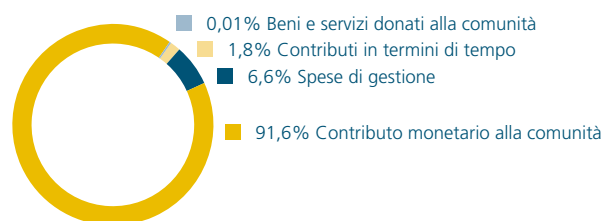
Contributo alla comunità per tipologia [migliaia di euro]	2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Contributo monetario alla comunità	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744
Beni e servizi donati alla comunità	0	3	3	9	3	12
Contributi in termini di tempo	1.433	89	1.522	1.399	69	1.468
Spese di gestione	3.274	329	3.603	3.850	103	3.953
Contributo complessivo alla comunità	55.214	5.029	60.243	54.392	3.785	58.177

Contributo alla comunità per tipologia [%]

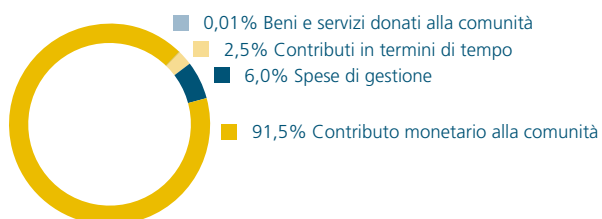
Italia



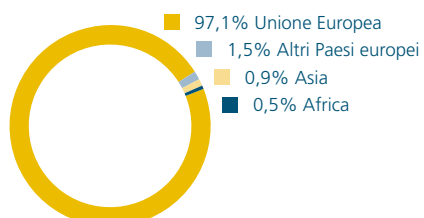
Estero



Gruppo

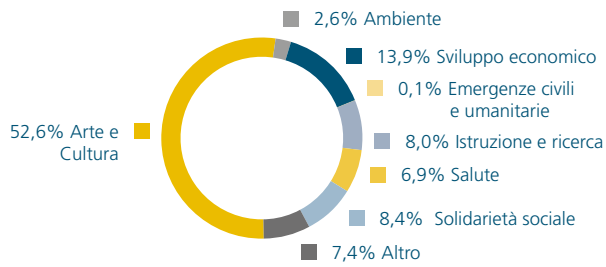


Contributo alla comunità per area geografica di provenienza [%]

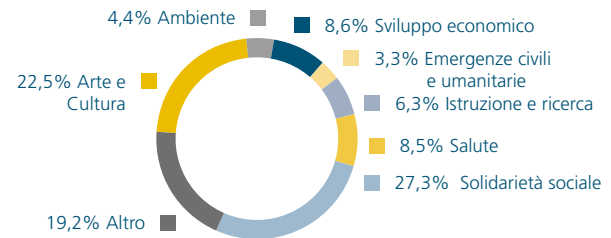


Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [%]

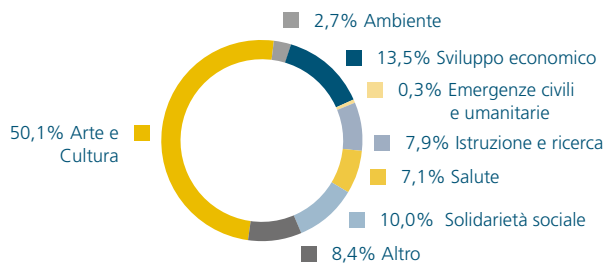
Italia



Estero



Gruppo

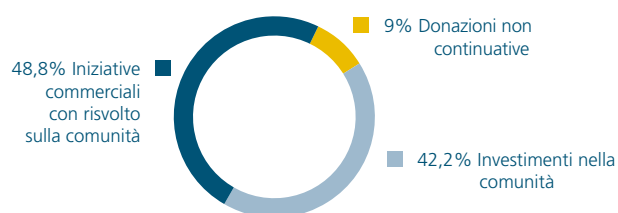


Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento [migliaia di euro]	2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Arte e Cultura	26.585	1.036	27.621	23.178	1.212	24.390
Solidarietà sociale	4.261	1.259	5.520	3.722	563	4.285
Salute	3.493	390	3.883	3.080	275	3.355
Istruzione e ricerca	4.039	290	4.330	3.892	382	4.274
Emergenze civili e umanitarie	31	150	181	55	47	102
Sviluppo economico	7.038	398	7.435	7.872	252	8.124
Ambiente	1.307	201	1.508	2.472	101	2.573
Altro	3.754	884	4.637	4.865	778	5.643
Totale contributo monetario alla comunità	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744

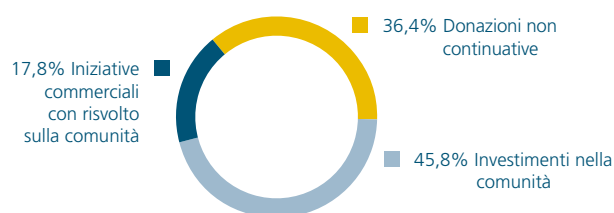
Contributo monetario alla comunità per motivazione [migliaia di euro]	2014			2013		
	Italia	Estero	Gruppo	Italia	Estero	Gruppo
Donazioni non continuative	4.535	1.676	6.211	3.982	887	4.869
Investimenti nella comunità	21.328	2.110	23.438	16.615	2.102	18.717
Iniziative commerciali con risvolto sulla comunità	24.645	822	25.466	28.537	620	29.157
Totale contributo monetario alla comunità	50.508	4.608	55.116	49.134	3.610	52.744

Contributo monetario alla comunità per motivazione [%]

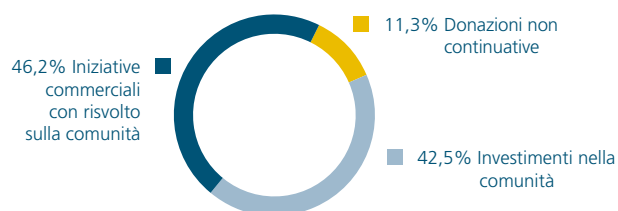
Italia



Estero



Gruppo



Volontariato aziendale	2014		
	Italia	Estero	Gruppo
Totale corrispettivo monetario delle ore di volontariato aziendale [migliaia di euro]	1.433	89	1.522
Ore di volontariato aziendale	n.d.	6.542	6.542
Numero collaboratori coinvolti in attività di volontariato aziendale	n.d.	1.223	1.223

Banca Prossima	2014	2013	2012
Clienti	51.823	26.663	21.989
Clienti affidati	7.674	6.000	5.246
Impieghi [migliaia di euro]	1.490.092	1.171.792	991.512
Raccolta diretta [migliaia di euro]	2.461.600	1.385.786	975.956
Raccolta indiretta [migliaia di euro]	4.262.795	3.388.055	3.329.105

Relazioni con i media	2014	2013	2012
Comunicati stampa	430	384	915
Conferenze stampa	75	74	202
Presentazione prodotti e iniziative	112	105	120

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 2014 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 188-189.

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna
STRATEGIA E ANALISI		
G4-1	pagg. 8-9; pag. 10; pagg. 133-134;	✓ pagg.188-189
G4-2	pag. 11; pag. 20; pagg. 26-43;	✓ pagg.188-189
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE		
G4-3	pag. 190	✓ pagg.188-189
G4-4	pag. 14; Chi siamo [i]; Marchio [i]	✓ pagg.188-189
G4-5	pag. 190	✓ pagg.188-189
G4-6	pag. 14; Presentazione del Gruppo (pagg. 31-32) [i]	✓ pagg.188-189
G4-7	pag. 190	✓ pagg.188-189
G4-8	pag. 14; Presentazione del Gruppo [i]	✓ pagg.188-189
G4-9	pag. 25; pag. 149; Presentazione del Gruppo (pag. 5; pag. 22) [i]	✓ pagg.188-189
G4-10	pagg. 149-151; La quota 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. 188-189

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna
G4-11	pag. 159	✓ pagg.188-189
G4-12	pagg. 98; pagg. 167-168	✓ pagg.188-189
G4-13	pag. 25; pag. 187; Nessun cambiamento avvenuto nella catena di fornitura.	✓ pagg.188-189
G4-14	pag. 32-33; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 75) [i]	✓ pagg.188-189
G4-15	pag. 44-46	✓ pagg.188-189
G4-16	Le partnership per la sostenibilità [i]	✓ pagg.188-189
ASPETTI MATERIAL IDENTIFICATI E PERIMETRI		
G4-17	pag. 187; Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo al 31 dicembre 2014 pagg. 178-181) [i]	✓ pagg.188-189
G4-18	pagg. 26-29; pagg. 82-83	✓ pagg.188-189
G4-19	pag. 186	✓ pagg.188-189
G4-20	pag. 186	✓ pagg.188-189
G4-21	pag. 186	✓ pagg.188-189
G4-22	pag. 187	✓ pagg.188-189
G4-23	pag. 27; pag. 187	✓ pagg.188-189
COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		
G4-24	pag. 81	✓ pagg.188-189
G4-25	Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg.188-189
G4-26	pagg. 81-82; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg.188-189
G4-27	pagg. 82-83; Il dialogo con gli stakeholder [i]	✓ pagg.188-189
PROFILO DEL REPORT		
G4-28	pag. 187	✓ pagg.188-189
G4-29	pag. 187	✓ pagg.188-189
G4-30	pag. 187	✓ pagg.188-189
G4-31	pag. 190	✓ pagg.188-189
G4-32	pagg. 175-177	✓ pagg.188-189
G4-33	pagg. 188-189; 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 dei Consigli di Sorveglianza e di Gestione nelle sedute dell'Aprile 2015	✓ pagg.188-189

INFORMATIVE STANDARD GENERALI	Pagina	Assurance esterna
GOVERNANCE		
G4-34	pag. 21; pag. 25; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 19; pag. 36) [i]	✓ pagg.188-189
G4-35	pagg. 23-24; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 54-55) [i]	✓ pagg.188-189
G4-36	pag. 18; pagg. 23-24; pag. 59	✓ pagg.188-189
G4-37	pag. 25; pag. 59; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag. 93) [i]	✓ pagg.188-189
G4-38	pagg. 22-23; pag. 166	✓ pagg.188-189
G4-39	pag. 22	✓ pagg.188-189
G4-40	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 29-31; pagg. 56-57) [i]	✓ pagg.188-189
G4-41	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 84-86) [i]	✓ pagg.188-189
G4-42	pag. 18; pag. 21; pag. 23	✓ pagg.188-189
G4-43	pag. 23; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg. 51-52; pagg. 62-63) [i]	✓ pagg.188-189
G4-44	pag. 23; Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg.68-69) [i]	✓ pagg.188-189
G4-45	pag. 18; pag. 23; pag. 59	✓ pagg.188-189
G4-46	pag. 23; pag. 59	✓ pagg.188-189
G4-47	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg.73-74) [i]	✓ pagg.188-189
G4-48	pag. 18; pagg. 23-24	✓ pagg.188-189
G4-49	pagg. 23-24; pag. 59	✓ pagg.188-189
G4-50	pag. 59	✓ pagg.188-189
G4-51	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pag.139) [i],Compensi e possessori azionari [i]	✓ pagg.188-189
G4-52	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg.109-111) [i]	✓ pagg.188-189
G4-53	Relazione su Governo Societario e Assetti Proprietari Relazione sulle Remunerazioni (pagg.109-111) [i]	✓ pagg.188-189
ETICA E INTEGRITÀ		
G4-56	pagg. 18-19; Codice Etico [i]	✓ pagg.188-189
G4-57	pagg. 59-60; pagg. 81-83	✓ pagg.188-189
G4-58	pagg. 59-60; pagg. 81-83; Codice Etico [i]	✓ pagg.188-189

GRI - Informativa standard specifiche

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
CATEGORIA: ECONOMICA				
Performance Economica				
	G4-DMA	pagg. 30-31		✓ pagg. 188-189
	G4-EC1	pagg. 55-56; pag. 103		✓ pagg. 188-189
	G4-EC2	pagg. 121; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-EC3	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2014 pagg.281-284; pag. 286) [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-EC4	pag. 157		✓ pagg. 188-189
Presenza di mercato				
	G4-DMA	pagg. 30-31		✓ pagg. 188-189
	G4-EC5	pag. 155		✓ pagg. 188-189
	G4-EC6	pag. 152		✓ pagg. 188-189
Impatti economici indiretti				
	G4-DMA	pagg. 30-31		✓ pagg. 188-189
	G4-EC7	pag. 74; pag. 103; pag. 143; pagg. 172-173		✓ pagg. 188-189
	G4-EC8	pagg. 69-71;		✓ pagg. 188-189
CATEGORIA: AMBIENTALE				
Materiali				
	G4-DMA	pagg. 130-132		✓ pagg. 188-189
	G4-EN1	pagg. 130-132; pag. 171		✓ pagg. 188-189
	G4-EN2	pagg. 130-132; pag. 171		✓ pagg. 188-189
Energia				
	G4-DMA	pagg. 126-129		✓ pagg. 188-189
	G4-EN3	pagg. 126-129; pag. 170; Studi e ricerche ambientali [i]; Emissioni di gas a effetto serra [i]		✓ pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
	G4-EN4	pag. 170; Studi e ricerche ambientali [i]; Emissioni di gas a effetto serra [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-EN5	pag. 170		✓ pagg. 188-189
	G4-EN6	pagg. 126-129		✓ pagg. 188-189
	G4-EN7	pagg. 126-129		✓ pagg. 188-189
Acqua				
	G4-DMA	pag. 132		✓ pagg. 188-189
	G4-EN8	pag. 171		✓ pagg. 188-189
Emissioni				
	G4-DMA	pag. 125		✓ pagg. 188-189
	G4-EN15	pag. 125; pagg. 169-170		✓ pagg. 188-189
	G4-EN16	pag. 125; pagg. 169-170		✓ pagg. 188-189
	G4-EN17	pag. 125; pagg. 169-170		✓ pagg. 188-189
	G4-EN18	pag. 125; pag. 169		✓ pagg. 188-189
	G4-EN19	pagg. 125-128; pagg.130-131		✓ pagg. 188-189
	G4-EN21	pag. 126; pag. 170		✓ pagg. 188-189
Scarichi e rifiuti				
	G4-DMA	pag. 131		✓ pagg. 188-189
	G4-EN23	pag. 132; pag. 171		✓ pagg. 188-189
Prodotti e servizi				
	G4-DMA	pagg. 122-123		✓ pagg. 188-189
	G4-EN27	pagg. 122-123; pag. 126		✓ pagg. 188-189
Compliance				
	G4-DMA	pagg. 34-35; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-EN29	pag. 86		✓ pagg. 188-189
Trasporti				
	G4-DMA	pag. 130		✓ pagg. 188-189
	G4-EN30	pag. 171		✓ pagg. 188-189
Complessivo				
	G4-DMA	pagg. 42-43; Cambiamento Climatico [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-EN31	pag. 132		✓ pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Gestione delle lamentele ambientali				
	G4-DMA	pag. 59		✓ pagg. 188-189
	G4-EN34	pag. 59-60		✓ pagg. 188-189
CATEGORIA: SOCIALE				
PRATICHE LAVORATIVE E LAVORO DECENTE				
Occupazione				
	G4-DMA	pag. 11; pag.99; pag. 106		✓ pagg. 188-189
	G4-LA1	pagg. 154-155		✓ pagg. 188-189
	G4-LA2	pag. 161		✓ pagg. 188-189
	G4-LA3	pagg. 161-162	Tasso di ritenzione attualmente non disponibile. La metodologia di calcolo è in fase di revisione. Pubblicheremo questi dati il prossimo anno	✓ pagg. 188-189
Lavoro/Gestione delle relazioni				
	G4-DMA	Relazioni industriali [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-LA4	pag. 160		✓ pagg. 188-189
Salute e sicurezza dei lavoratori				
	G4-DMA	pagg. 64-66		✓ pagg. 188-189
	G4-LA5	pag. 94 Il Comitato Welfare è composto da rappresentanti aziendali e da rappresentanti sindacali. Rappresenta il 100% dei dipendenti del Gruppo in Italia		✓ pagg. 188-189
	G4-LA6	pagg. 162-165		✓ pagg. 188-189
	G4-LA8	pagg. 64-66; pag. 95		✓ pagg. 188-189
	FSS DMA	pagg. 65-66		✓ pagg. 188-189
Formazione e Istruzione				
	G4-DMA	pagg. 109-112; Formazione [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-LA9	pag. 157		✓ pagg. 188-189
	G4-LA10	pagg. 157-158		✓ pagg. 188-189
	G4-LA11	pag. 156		✓ pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Diversità e pari opportunità				
	G4-DMA	pag. 109; Diversity [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-LA12	pag. 166; pagg. 150-152		✓ pagg. 188-189
Pari remunerazione per uomini e donne				
	G4-DMA	pag. 106; pag. 108; Sviluppo professionale [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-LA13	pagg. 155-156		✓ pagg. 188-189
Pratiche lavorative: gestione delle lamentele				
	G4-DMA	pag. 59		✓ pagg. 188-189
	G4-LA16	pag. 59		✓ pagg. 188-189
DIRITTI UMANI				
Investimenti				
	G4-DMA	pagg. 61-63; Codice Etico (pag. 7; pag.10) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR1	pag. 63; pagg. 147-148		✓ pagg. 188-189
	G4-HR2	pag. 33; pag. 63; pag. 157		✓ pagg. 188-189
Non discriminazione				
	G4-DMA	Codice Etico (pagg. 8; 11; 13; 15) [i]; Diversity [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR3	pag. 59		✓ pagg. 188-189
Libertà di associazione e di contrattazione collettiva				
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Relazioni industriali [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR4	pagg. 61-63	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. 188-189
Lavoro minorile				
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR5	pagg. 61-63	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. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Lavoro forzato o obbligatorio				
	G4-DMA	Codice Etico (pag. 7) [i]; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR6	pagg. 61-63	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. 188-189
Diritti dei nativi				
	G4-DMA	Codice Etico (pagg. 16-17) [i]; Diritti Umani [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR8	Non risultano violazioni dei diritti delle comunità locali		✓ pagg. 188-189
Attività di verifica				
	G4-DMA	pag. 59; Diritti Umani [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-HR9	pag. 63; pagg. 147-148		✓ pagg. 188-189
Diritti Umani: gestione delle lamentele				
	G4-DMA	pag. 59		✓ pagg. 188-189
	G4-HR12	pag. 59		✓ pagg. 188-189
SOCIETÀ				
Comunità Locali				
	G4-DMA	pagg. 102-103; Codice Etico (pag. 7; pagg. 17-18) [i]; Equator Principles [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO1	pagg. 61-63		✓ pagg. 188-189
	G4-SO2	pagg. 61-63		✓ pagg. 188-189
Anti-corruzione				
	G4-DMA	pagg. 34-35; pag. 59; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]; Codice Etico (pag. 7) [i]; Investimenti responsabili [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO3	pag. 84; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO4	pag. 84; pag. 157		✓ pagg. 188-189
	G4-SO5	pag. 160		✓ pagg. 188-189
Politiche pubbliche				
	G4-DMA	Policy di CSR (Policy sul finanziamento ai partiti politici) [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO6	pag. 84		✓ pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Comportamento anti-competitivo				
	G4-DMA	pagg. 34-35; Codice Etico (pagg. 3-7) [i]; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO7	pag. 86		✓ pagg. 188-189
Conformità				
	G4-DMA	pagg. 34-35; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]; Tutela della libera concorrenza [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-SO8	pag. 86		✓ pagg. 188-189
Impatti sulla società: gestione delle lamentele				
	G4-DMA	pag. 59		✓ pagg. 188-189
	G4-SO11	pag. 59		✓ pagg. 188-189
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO				
Salute e sicurezza del cliente				
	G4-DMA	pagg. 64-66		✓ pagg. 188-189
	G4-PR1	pagg. 65-66; pag. 165		✓ pagg. 188-189
	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. 188-189
Etichettatura di prodotti e servizi				
	G4-DMA	Trasparenza verso i clienti [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-PR4	pag. 146		✓ pagg. 188-189
	G4-PR5	pagg. 91-92; pagg. 144-145		✓ pagg. 188-189
Comunicazione di marketing				
	G4-DMA	pag. 64		✓ pagg. 188-189
	G4-PR6	pag. 64; pag. 148		✓ pagg. 188-189
	G4-PR7	Trasparenza verso i clienti [i]		✓ pagg. 188-189
Privacy del cliente				
	G4-DMA	pag. 85; Codice Etico (pag. 10) [i]; Sicurezza e Tutela della Privacy [i]		✓ pagg. 188-189
	G4-PR8	pag. 85; pag. 146		✓ pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Conformità				
	G4-DMA	pagg. 34-35; Codice Etico (pag. 5; pagg. 20-21) [i]	✓	pagg. 188-189
	G4-PR9	Bilanci e Relazioni (Relazione e Bilancio Consolidato 2014 pagg. 400-405) [i]	✓	pagg. 188-189
SUPPLEMENTI DEL SETTORE FINANZIARIO				
CATEGORIA: SOCIALE				
SOCIETÀ				
Comunità Locali				
	FS13	pagg. 140-141	✓	pagg. 188-189
	FS14	pag. 91; Vicinanza [i]	✓	pagg. 188-189
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO				
Etichettatura di prodotti e servizi				
	FS15	pagg. 86-87; La relazione con i clienti [i]	✓	pagg. 188-189
	FS16	pag. 73	✓	pagg. 188-189
CATEGORIA SPECIFICA DI SETTORE: IMPATTO DI PRODOTTI E SERVIZI				
Portafoglio prodotti				
	FS1	pagg. 61-64; pag. 124; Policy di CSR [i]; Equator Principles [i]	✓	pagg. 188-189
	FS2	pag. 59; pagg. 61-63; pagg. 147-148; Equator Principles [i]	✓	pagg. 188-189
	FS3	pagg. 61-63; Equator Principles [i]	✓	pagg. 188-189
	FS4	pag. 63; pagg. 111-112; pag. 124	✓	pagg. 188-189
	FS5	pagg. 61-63; pagg. 78-79; pagg. 81-83; Equator Principles [i]	✓	pagg. 188-189
	FS6	pag. 14; pagg. 141-142; Chi siamo (Una Presentazione del Gruppo Pag. 30) [i]	✓	pagg. 188-189
	FS7	pag. 70	✓	pagg. 188-189
	FS8	pag. 124	✓	pagg. 188-189
Audit				
	FS9	pagg. 57-59; Sistema di controllo interno sull'attuazione del Codice Etico [i]; Monitoraggio dei rischi di corruzione [i]	✓	pagg. 188-189

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA) e indicatori	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
Azionariato attivo				
	FS10	pagg. 142-143		✓ pagg. 188-189
	FS11	pagg. 142-143		✓ pagg. 188-189
	FS12	pagg. 78-79; pag. 143		✓ pagg. 188-189

ASPETTI MATERIAL NON GRI

Aspetti "material"	Informazioni sull'approccio gestionale (DMA)	Pagina	Omissioni	Assurance esterna
TUTELA DELLA SOLIDITÀ E REDDITIVITÀ				
	DMA generico	pagg. 30-31		✓ pagg. 188-189
GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA				
	DMA generico	pagg. 32-33; Controllo e gestione dei rischi [i]		✓ pagg. 188-189
SVILUPPO E GESTIONE DELLE PERSONE				
	DMA generico	pagg. 36-37; Codice Etico (pag. 7; pagg. 13-14) [i]		✓ pagg. 188-189
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE				
	DMA generico	pagg. 34-35; Codice Etico (pag. 5; 7; 18) [i]		✓ pagg. 188-189
OFFERTA DI UN SERVIZIO DI VALORE ALLA CLIENTELA				
	DMA generico	pagg. 38-39; pagg. 86-93; pagg. 114-119; Codice Etico (pagg. 8-10) [i]		✓ pagg. 188-189
ACCESSO AL CREDITO E GESTIONE DEI RISPARMI				
	DMA generico	pagg. 40-41; pagg. 78-79; Codice Etico (pag. 4; pagg. 8-9) [i]; Investimenti Responsabili [i]		✓ pagg. 188-189
CLIMATE CHANGE				
	DMA generico	pagg. 42-43; Codice Etico (pag. 7; 16) [i]; Le nostre policy ambientali [i]		✓ pagg. 188-189

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. 30	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. 32	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-PR 1; G4-PR6; FS1; FS2; FS3; FS5	Gruppo Intesa Sanpaolo	Azionisti, Clienti, Fornitori, Ambiente, Comunità
INTEGRITÀ E RIGORE NELLA CONDOTTA AZIENDALE	pag. 34	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. 36	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. 38	G4-PR3; 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. 40	FS6; FS7; FS8; FS10; FS11; FS12; FS16	Business Unit, Risk Management, Funzione Crediti, Area Innovazione, Funzione Compliance	Azionisti, Clienti, Ambiente, Comunità
CLIMATE CHANGE	pag. 42	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-EN21; G4-EN23; G4-EN30; G4-EN31; FS8	Gruppo Intesa Sanpaolo	Ambiente, Clienti, Comunità

Nota metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità è redatto "in conformità con l'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. 26) realizzata in conformità alle linee guida GRI versione 4 del Global Reporting Initiative, 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.

Sulla base della metodologia AA1000, nel corso del 2014 è stata nuovamente aggiornata anche la mappa degli stakeholder affinché fosse maggiormente coerente con le nuove linee di sviluppo aziendale e il contesto sociale. L'attività di revisione si è basata sui criteri per l'identificazione degli stakeholder definiti dallo standard AA1000APS di Accountability.

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. 188.

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 Bilancio Sociale 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 dell'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 2014 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 2014. 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 2014. 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 2014, dal perimetro di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità sono esclusi i dati della banca ucraina Pravex-Bank, per la quale sono in corso trattative per la cessione.

Una sintesi del Rapporto di Sostenibilità 2014 è stata presentata nella "Relazione sull'andamento della gestione" che correda il Bilancio Consolidato del Gruppo Intesa Sanpaolo (vedi capitoli: "La mappa degli stakeholder" pag. 26 e "La responsabilità sociale e ambientale" pag. 133).

Per la redazione di questa sintesi abbiamo applicato le Linee Guida emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili pubblicate nel marzo 2009 alla luce delle novità introdotte dal Decreto Legislativo 32/2007.

Questa edizione del Rapporto di Sostenibilità è disponibile anche sul sito Internet [i].

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
Telefax +39 02 67632445
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it
PEC kpmgspr@pec.kpmg.it

Relazione della società di revisione indipendente sul rapporto di sostenibilità

Al Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato (*"limited assurance engagement"*) del rapporto di sostenibilità (di seguito il "rapporto") del Gruppo Intesa Sanpaolo (di seguito "il Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2014.

Responsabilità del Consiglio di Gestione per il rapporto di sostenibilità

Il Consiglio di Gestione è responsabile per la 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 sistema di controllo interno che il Consiglio di Gestione ritiene necessaria al fine di consentire la redazione di un rapporto di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Il Consiglio di Gestione è altresì responsabile 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.

Responsabilità del revisore

E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board* per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il rapporto di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel rapporto di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sul rapporto di sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del rapporto di sostenibilità, nei quali si articolano le linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines", e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Determinazione del valore economico e la sua distribuzione" del rapporto di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2014, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 12 marzo 2015;
- 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;

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di enti indipendenti affiliati a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ente di diritto olandese.

Azienda: Via Le Bon-Bergame,
Edificio Colonna, 800170
Cable: Corso Venezia, 40-1-1
Lazio: Largo Negri, 8/100
Pavia: Palazzo Parma, 100100
Piacenza: Piazza Sesto, 100100
Società: Via Sesto, 100100

Società per azioni
Capitale sociale
Euro 1.825.000.000,00
Società iscritta in Albo e
Codice Fiscale n. 00706000159
R.E.A. Milano n. 3-2707
Partita IVA: 0070600159
147 numero 17070600159
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25
20124 Milano MI (Ita)



Gruppo Intesa Sanpaolo
 Relazione della società di revisione
 indipendente sul rapporto di sostenibilità
 31 dicembre 2014

- 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 CR Firenze S.p.A., Banco di Napoli S.p.A., Carisbo S.p.A. e Cassa di Risparmio del Veneto 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;
 - 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 del Consiglio di Gestione 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 sulla conformità del rapporto di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità del Consiglio di Gestione 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 linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines", nella tabella "GRI Content Index" del rapporto di sostenibilità. Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 ("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.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relativi al rapporto di sostenibilità dell'esercizio precedente, presentati a fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 16 aprile 2014.

Conclusione

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 2014 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, 24 aprile 2015

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 02 87963435 Fax: +39 02 87962028 E-mail: csr@intesasanpaolo.com
Investor Relations	Tel.: +39 02 87943180 Fax: +39 02 87943123 E-mail: investor.relations@intesasanpaolo.com
Media Relations	Tel.: +39 02 87963531 Fax: +39 02 87962098 E-mail: stampa@intesasanpaolo.com
Internet	group.intesasanpaolo.com [i]

Realizzazione	Intesa Sanpaolo Spa - Corporate Social Responsibility
Progetto grafico, impaginazione e ipertesto	Studio Lariani architettura - Milano
Pubblicazione	Aprile 2015

Intesa Sanpaolo Spa

Sede Legale: Piazza San Carlo 156, 10121 Torino
Sede Secondaria: Via Monte di Pietà 8, 20121 Milano
Capitale sociale: 8.724.861.778,88 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 POLI 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



Cratere a volute apulo a figure rosse

raffigurazione: *Fanciulle alla fonte e Amazzonomachia*

Officina del Pittore di Baltimora

330-310 a.C.

alt. max 73 cm, diam. orlo 35,5 cm

Collezione Intesa Sanpaolo

Il cratere apulo a figure rosse appartiene alla collezione Intesa Sanpaolo di ceramiche attiche e magnogreche. È stato realizzato intorno al 330-310 a.C. dall'Officina del Pittore di Baltimora – tra le principali botteghe tardoapule, attiva tra Canosa e Ruvo e specializzata in vasi di grandi proporzioni.

Il lato principale è decorato da una scena di Amazzonomachia – lotta tra Greci e Amazzoni – mentre il collo del cratere è ornato da una scena figurata che rappresenta un gruppo di fanciulle presso una fonte. Le donne sono disposte attorno a una fontana a doppia bocca sgorgante entro un *naiskos* (tempietto). Esse attingono e trasportano acqua utilizzando capienti recipienti adibiti a questo scopo, le *hydriae*.

Nell'Antica Grecia, come in tutte le culture del mondo e delle diverse epoche storiche, l'acqua ha un significato simbolico molto forte. È generatrice di vita, evoca l'idea di nascita, ma anche di rinascita e trasformazione: è elemento dinamico, rappresenta il flusso del divenire. È energia purificatrice e mezzo di rigenerazione. L'acqua è da sempre alimento vitale, un bene comune da condividere, una risorsa preziosa e inestimabile da difendere in quanto fonte e garanzia di vita e benessere.

