

Stakeholder engagement in Intesa Sanpaolo



Le iniziative di ascolto e dialogo con i
nostri portatori di interesse nel 2011

SOMMARIO

1.	PREMESSA E OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER PER L'ANNO 2011	2	
2.	DISEGNO DEL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT	3	
3.	REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO: LE INIZIATIVE DI ENGAGEMENT NEL 2011	4	
4.	GLI ELEMENTI EMERSI DAL COINVOLGIMENTO	6	
	4.1 I collaboratori della Banca dei Territori	6	
	4.2 I clienti	14	
	4.3 I fornitori	25	
	4.4 Gli azionisti	28	
	4.5 L'ambiente e la comunità	29	
	Contatti	31	

: Link pagina documento

: Link sito Internet

: Link e-mail

Le immagini sono tratte da Raccolta "XX-vel-XXI" per Intesa Sanpaolo, a cura di Ettore Lariani.



1. PREMESSA E OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER PER L'ANNO 2011

Nel corso degli ultimi anni sono state realizzate iniziative di coinvolgimento di diversa natura nei confronti di tutte le categorie di stakeholder della Banca. Tutte le attività svolte sono state progettate e realizzate secondo metodologie rispondenti alle linee guida e ai principi AA1000 di AccountAbility (si veda documento “L’approccio metodologico” ).

Sempre nei primi mesi del 2011 è stato pubblicato il Piano d’Impresa di Intesa Sanpaolo che presenta gli obiettivi del Gruppo per l’orizzonte temporale 2011-2013 e alcune proiezioni per il 2015. Nel documento si inserisce il tema della CSR, come elemento pervasivo e caratterizzante l’attività di tutte le funzioni di business e di staff. Le linee guida dettate dal nuovo Piano d’Impresa 2011/2013-2015 di Intesa Sanpaolo sono state considerate per l’elaborazione delle attività di coinvolgimento del 2011, al fine di realizzare un percorso di stakeholder engagement il più possibile in linea con le strategie di business elaborate dal Gruppo per il prossimo triennio.

In questi ultimi anni, le attività di coinvolgimento si sono evolute verso una sempre maggiore integrazione con le diverse funzioni aziendali, a livello sia strategico sia operativo. È stato quindi necessario proseguire in questo percorso per rendere sempre più virtuoso il ciclo engagement - rendicontazione - azione. Il livello di consolidamento e presidio delle diverse Strutture sulle tematiche di sostenibilità è quindi stato considerato come uno dei punti di partenza nella pianificazione e nella progettazione delle attività di stakeholder engagement per il 2011.

L’introduzione di un modello di gestione delle attività di coinvolgimento (si veda documento “L’approccio metodologico” ), avvenuta due anni fa, è in linea con l’obiettivo di strutturare e sistematizzare sempre più le attività di monitoraggio e valorizzazione delle attività realizzate e dei risultati ottenuti, anche per individuare potenziali aree di miglioramento. Nel corso del 2011 il modello è stato efficacemente «portato a regime» mediante le seguenti attività:

- aggiornamento del modello, in collaborazione con le diverse Strutture interessate, con tutte le iniziative di coinvolgimento già avviate dalla Banca, con i relativi risultati e con le azioni di miglioramento intraprese dalla Banca;
- pianificazione e progettazione delle attività di coinvolgimento anche grazie all’utilizzo degli output del modello stesso.



2. DISEGNO DEL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le iniziative di coinvolgimento per il 2011 sono state definite in stretta collaborazione con le Strutture owner della relazione secondo il seguente processo (vedi figura 2.1):

- **FASE 1 - ANALISI E VALUTAZIONE:**
 - Analisi delle attività svolte nell'ultimo triennio e valutazione dei risultati ottenuti
 - Analisi del Piano d'Impresa 2011-2013/2015 per una progettazione coerente delle future attività di engagement
 - Analisi della Bozza finale del nuovo standard AA1000SES
 - Analisi del livello di consolidamento e presidio delle diverse Strutture sulle tematiche di responsabilità d'impresa
- **FASE 2 - PIANIFICAZIONE:**
 - Pianificazione di dettaglio delle attività di coinvolgimento interno
 - Aggiornamento del modello di gestione delle attività di Stakeholder Engagement, in collaborazione con le strutture interessate
- **FASE 3 - COINVOLGIMENTO INTERNO:**
 - Analisi preliminari volte all'individuazione delle tematiche oggetto del coinvolgimento
 - Condivisione delle analisi svolte con le Direzioni interessate
 - Pianificazione e progettazione delle attività di coinvolgimento degli stakeholder, in collaborazione con le Direzioni e i referenti CSR
- **FASE 4 - REALIZZAZIONE ENGAGEMENT:**
 - Realizzazione delle attività di coinvolgimento pianificate per l'anno 2011, con modalità definite nelle fasi 2 e 3
- **FASE 5 - AZIONE E RENDICONTAZIONE:**
 - Rendicontazione dei risultati emersi dalle attività di coinvolgimento con report di dettaglio
 - Condivisione con le Direzioni e i referenti dei risultati del coinvolgimento per lo sviluppo di iniziative
 - Redazione di un report complessivo di sintesi delle attività di coinvolgimento realizzate e dei relativi esiti

Figura 2.1
Schema del processo di progettazione e realizzazione del coinvolgimento nel 2011





3. REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO: LE INIZIATIVE DI ENGAGEMENT NEL 2011

Nel 2011 e nei primi mesi del 2012, per il quinto anno consecutivo, Intesa Sanpaolo ha realizzato un percorso di coinvolgimento strutturato con i propri stakeholder con diverse modalità (survey on-line a collaboratori e fornitori, focus group con i collaboratori, interviste a clienti imprese, indagini di customer satisfaction sui temi della sostenibilità ai clienti famiglia e small business, interviste a ONG, ecc).

Di seguito riportiamo le attività di engagement condotte nel 2011, gli stakeholder interessati e l'obiettivo di ciascuna iniziativa di coinvolgimento.

STAKEHOLDER COINVOLTI	INIZIATIVA	OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO
Collaboratori e sindacati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionario on-line a un campione rappresentativo di collaboratori della Banca dei Territori ▪ Rispondenti: 1.349 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rilevare la conoscenza e il riscontro su diversi aspetti che caratterizzano la vita lavorativa all'interno della Banca dei Territori. ▪ Indagare la priorità attribuita dai collaboratori della Banca dei Territori a diversi ambiti di azione che la Banca ha intrapreso o potrebbe intraprendere.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 Focus group con i collaboratori della Rete e delle strutture di staff della Banca dei Territori ▪ Partecipanti: 180 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare la percezione dei collaboratori rispetto ad importanza ed efficacia delle iniziative attivate della Banca, nell'ambito di quattro tematiche: Crescita professionale, Formazione, Equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e Welfare e salute. ▪ Ottenere spunti concreti su azioni auspicabili da parte della Banca per una presidio più efficace dei diversi aspetti. ▪ Cogliere differenze nelle percezioni e aspettative dei collaboratori sulla base del background professionale o del territorio di riferimento.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Focus group con le organizzazioni sindacali ▪ Partecipanti: 14 	
Clienti e Associazioni dei Consumatori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Famiglie e Piccole e Medie Imprese italiane: rilevazioni di customer satisfaction sui nuovi clienti (Questionario Benvenuto) e analisi di Benchmark ▪ Rispondenti: 1137 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare il grado di soddisfazione generale dei clienti Famiglia e Small Business nei confronti della Banca. ▪ Indagare la percezione dei clienti Famiglia e Small Business circa la capacità della Banca di presidiare alcuni ambiti rilevanti.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviste a imprese clienti che hanno usufruito di specifici servizi o prodotti legati ai temi: energia, internazionalizzazione e crescita dimensionale ▪ Partecipanti: 17 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare la percezione delle imprese intervistate circa la qualità della relazione tra la Banca e il cliente e la qualità dell'offerta. ▪ Comprendere la loro percezione circa i vantaggi derivanti dall'attenzione alle tematiche di CSR e la possibilità di considerare aspetti di natura sociale e ambientale nella valutazione dei clienti. ▪ Ottenere spunti sulla priorità da attribuire agli obiettivi di miglioramento che il Gruppo si è posto per il triennio 2011-2013.



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionario agli esponenti delle Associazioni dei consumatori che hanno partecipato all'iniziativa «Formiamo l'Italia dei Consumatori» ▪ Rispondenti: 16 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare la percezione circa: <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacia del progetto "Formiamo l'Italia dei Consumatori"; - il raggiungimento da parte della Banca degli obiettivi di miglioramento prefissati per il 2010 e l'efficacia delle iniziative poste in atto dal Gruppo nel 2010; - la priorità da attribuire agli obiettivi di miglioramento che il Gruppo si è posto per il triennio 2011-2013. ▪ Raccogliere spunti e suggerimenti sul ruolo che le Associazioni dei Consumatori possono avere per il raggiungimento di tali obiettivi.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervista ad un esponente di Confindustria sull'accordo "Crescere insieme alle imprese" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare la percezione circa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'efficacia dell'accordo siglato con Confindustria e delle relative iniziative attivate dal Gruppo per supportare le imprese nell'affrontare la crisi; ▪ la rilevanza della considerazione di fattori di rischio sociale e ambientale nella valutazione del merito creditizio delle imprese; ▪ il raggiungimento da parte della Banca degli obiettivi di miglioramento prefissati per il 2010 e la priorità da attribuire agli obiettivi di miglioramento che il Gruppo si è posto per il triennio 2011-2013; ▪ il possibile ruolo di Confindustria nell'affiancare la Banca.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi sistematica della rassegna stampa nazionale e degli studi di settore sui temi di interesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare i principali trend sui temi di sostenibilità di maggiore interesse per la Banca e la percezione dei clienti di Intesa Sanpaolo e, più in generale, della popolazione bancarizzata italiana.
Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervista ad azionista attivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proseguire nel consolidamento della relazione con questa associazione. ▪ Comprendere l'evoluzione delle percezioni di tale associazione rispetto alla capacità della Banca di presidiare adeguatamente le tematiche di suo interesse.
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionario a un campione rappresentativo di fornitori del Gruppo ▪ Rispondenti: 180 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indagare la percezione dei fornitori sul livello di applicazione dei principi enunciati nel Codice Etico e sugli aspetti ritenuti prioritari nella relazione Banca - fornitore ▪ Valutare il livello di conoscenza e la percezione di efficacia riguardo alle iniziative messe in campo dalla Banca per promuovere una maggior trasparenza e sostenibilità nella relazione con i fornitori. ▪ Ottenere informazioni sugli strumenti di responsabilità sociale ed ambientale di cui si sono dotate le aziende fornitrici.
Comunità e ambiente	<p>Interviste a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amici della Terra ▪ Campagna per la Riforma della Banca Mondiale ▪ OXFAM Italia ▪ Greenpeace Italia ▪ Mani Tese ▪ Valore Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raccogliere la percezione di interlocutori autorevoli come le ONG su: <ul style="list-style-type: none"> - l'impatto che le più attuali tematiche di sostenibilità hanno sulle strategie della Banca (impatto sulle strategie); - le tematiche su cui la Banca dovrebbe concentrare la propria attenzione (rilevanza percepita). ▪ Ottenere una percezione autorevole circa l'attuale capacità della Banca di presidiare gli ambiti di sostenibilità considerati (presidio percepito). <p>Vedi report di dettaglio con gli esiti delle interviste .</p>

Tabella 3.1
Sintesi delle attività di coinvolgimento realizzate per ogni categoria di stakeholder



4. GLI ELEMENTI EMERSI DAL COINVOLGIMENTO

Nei prossimi paragrafi riportiamo una sintesi di quanto emerso dal coinvolgimento degli stakeholder nel corso delle iniziative di engagement del 2011. Per ogni categoria di stakeholder sono riportati gli esiti delle singole iniziative realizzate, strutturati per macro-tematica di sostenibilità. Oltre ad una sintesi delle evidenze qualitative emerse durante il coinvolgimento, sono riportati i risultati quantitativi ritenuti maggiormente significativi.

4.1 I COLLABORATORI DELLA BANCA DEI TERRITORI

Il coinvolgimento dei collaboratori della Banca dei Territori ha avuto l'obiettivo di indagare:

- le percezioni sull'efficacia delle iniziative già attivate dalla Banca;
- le percezioni sulla rilevanza relativa di diversi ambiti di azione che la Banca ha intrapreso o potrebbe intraprendere;
- le aspettative e gli spunti di miglioramento sulle iniziative che la Banca potrebbe attivare in futuro.

In particolare, sono stati realizzati 13 focus group su tutto il territorio nazionale che hanno coinvolto complessivamente 180 collaboratori. I focus group sono stati differenziati in base alla provenienza organizzativa dei partecipanti, in particolare:

- Rete delle Direzioni Regionali (8);
- strutture di staff di Area / Direzione Regionale, Direzioni Centrali, Società Prodotto (4);
- Organizzazioni Sindacali (1).

È stato inoltre realizzato un questionario on-line, inviato ad un campione di 3.000 collaboratori della Banca dei Territori, rappresentativo della popolazione di riferimento. Il questionario è stato compilato da 1.349 persone (redemption del 45%).

Le iniziative di coinvolgimento realizzate negli anni passati hanno consentito di individuare due macro aree di interesse prioritario per i collaboratori (Qualità della vita in azienda e Valorizzazione delle persone) e, all'interno di queste, alcuni temi specifici su cui la Banca ha avviato una serie di interventi. Vista l'ampia copertura dei temi affrontati nei precedenti cicli di engagement e l'elevato numero di persone coinvolte, per il 2011 si è scelto di rendere ulteriormente focalizzati gli ambiti oggetto del coinvolgimento, selezionando quattro ambiti d'indagine e declinando ciascuno di questi in aspetti di maggiore dettaglio. Gli ambiti d'indagine per il 2011 sono stati: Crescita professionale, Formazione, Equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, Welfare e salute.

Di seguito riportiamo i risultati delle attività di coinvolgimento (focus group e questionari) rivolte ai collaboratori evidenziando gli elementi più significativi emersi da entrambe le iniziative.



CRESCITA PROFESSIONALE

Questionario

Sui temi legati alla crescita professionale i rispondenti si sono divisi in maniera piuttosto equa tra più soddisfatti e meno soddisfatti; allo stesso tempo questi sono tra i temi considerati di massima priorità da gran parte dei rispondenti. Maggiormente apprezzato il sistema di valutazione (in miglioramento rispetto alle indagini dello scorso anno); luci ed ombre emergono invece sul sistema incentivante che, al tempo stesso, risulta uno dei temi prioritari.

LIVELLO DI RISCONTRO DEGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALLA CRESCITA PROFESSIONALE NELL'ESPERIENZA QUOTIDIANA [%]

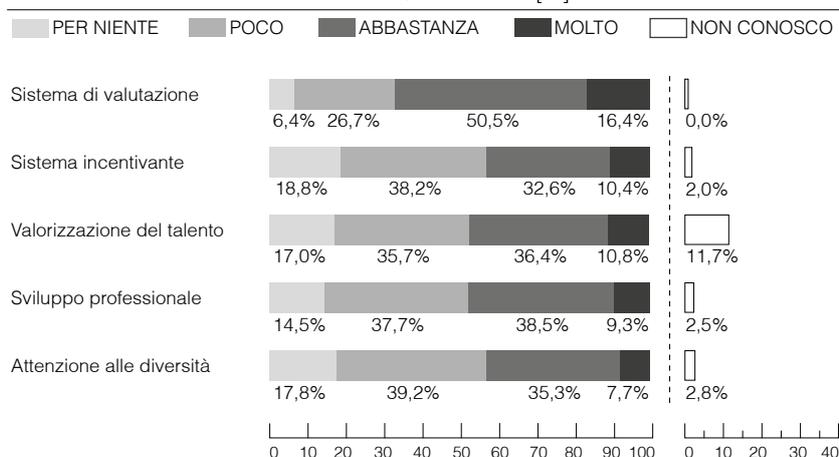


Figura 3.1

LIVELLO DI PRIORITÀ ATTRIBUITO AGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALLA CRESCITA PROFESSIONALE [%]

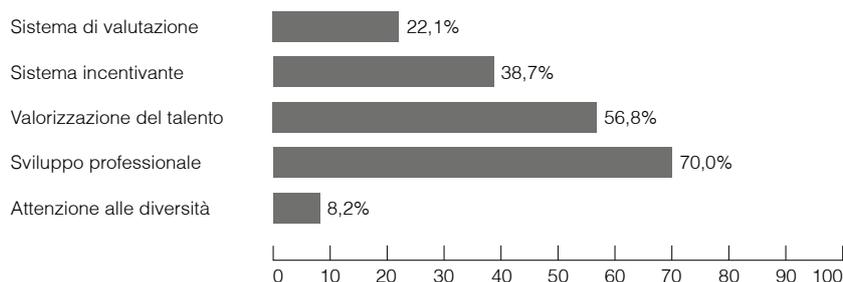


Figura 3.2



Focus Group

Dall'insieme dei focus group realizzati è emerso che uno degli aspetti più importanti per la vita lavorativa sia la presenza di strumenti per valorizzare il talento: sono conosciuti e apprezzati i percorsi strutturati per i giovani ma non viene percepita “nel quotidiano” la valorizzazione del talento per altre fasce di collaboratori. Gli spunti di miglioramento emersi con maggiore frequenza rispecchiano queste percezioni di priorità: sono infatti stati auspicati una maggiore varietà di percorsi e strumenti di valorizzazione, rivolti non solo alle fasce più giovani ma anche alle risorse senior.

Molto rilevante anche la possibilità di accesso ai percorsi di crescita, che sono chiari, trasparenti e ben definiti per i colleghi che operano in rete mentre non sono definiti per i colleghi di staff.

Il sistema incentivante è spesso percepito come complesso. È auspicato un miglioramento in termini di tempestività nella comunicazione di obiettivi e risultati, chiarezza nelle modalità di funzionamento e trasparenza nei criteri di attribuzione degli incentivi.

Maggiormente riscontrati sono invece la presenza di un sistema di valutazione basato su logiche efficaci e che favorisca il confronto capo-collaboratore e la sostanziale parità di opportunità tra uomini e donne nei diversi contesti lavorativi.

	COSA HA FATTO LA BANCA
Sistemi di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel corso del 2011, il sistema di valutazione “Performer” – introdotto nel 2010 – è stato ulteriormente affinato per meglio rispondere alle specificità delle diverse realtà del Gruppo semplificando e snellendo i processi con adeguati supporti e strumenti tecnologici.
Modello di sviluppo professionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il progetto OnAir rappresenta un nuovo modello di sviluppo professionale per i percorsi di carriera delle persone. Nel 2011 sono stati coinvolti oltre 6.000 collaboratori che si sono messi in gioco autocandidandosi.
Valorizzazione dei talenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sono continuati i progetti per la valorizzazione dei giovani e dei talenti. Emerging è la comunità composta da 103 giovani laureati; Talent, costituita per favorire la crescita dei futuri manager, include 96 colleghi.
Politiche retributive e sistemi incentivanti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I sistemi incentivanti sono stati ulteriormente affinati, rafforzandone l’allineamento rispetto ai rischi assunti, la connessione a obiettivi pluriennali e l’utilizzo di obiettivi qualitativi, comunque oggettivamente misurabili, attraverso la loro estensione a tutti i livelli dell’organizzazione.
Diversity management e inclusione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con il progetto “Linea Verde” la Banca dei Territori ha sostenuto il coinvolgimento delle risorse junior nelle attività della divisione, per la motivazione e l’orientamento della crescita professionale. ▪ La Banca dei Territori ha condotto un progetto di definizione dei bacini di ricambio manageriale che ha anche l’obiettivo di attivare monitoraggi che consentano la valorizzazione del talento seguendo logiche di diversity management, ovvero bilanciando adeguatamente genere, età ed esperienze professionali. ▪ L’iniziativa di Mentorship, rivolta alle giovani manager, ha lo scopo di costruire relazioni significative in azienda con persone più esperte, per rinforzare la crescita professionale e personale e dei colleghi coinvolti. ▪ È attiva l’iniziativa Leadership Lab, dedicata ai manager e mirata a rafforzare la leadership di genere nella specifica declinazione al maschile e al femminile. ▪ Alcuni progetti formativi trasversali sono dedicati al tema della gestione della molteplicità in azienda, sotto il profilo della convivenza di diverse culture, di diversità di genere, di diverse generazioni e di diverse abilità.



FORMAZIONE

Questionario

Gli aspetti legati alla formazione sono, nel complesso, ampiamente conosciuti da tutti i rispondenti e giudicati come adeguatamente presidiati da parte della Banca; questo è il motivo per cui i temi della Formazione emergono come i meno prioritari nella definizione di obiettivi di miglioramento. È positivo il riscontro sulla varietà di modalità formative disponibili e sull'adeguatezza dei contenuti. L'unico aspetto non adeguatamente riscontrato è quello della presenza di momenti di affiancamento/tutoraggio con colleghi senior o con competenze specialistiche.

LIVELLO DI RISCONTRO DEGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALLA FORMAZIONE NELL'ESPERIENZA QUOTIDIANA [%]

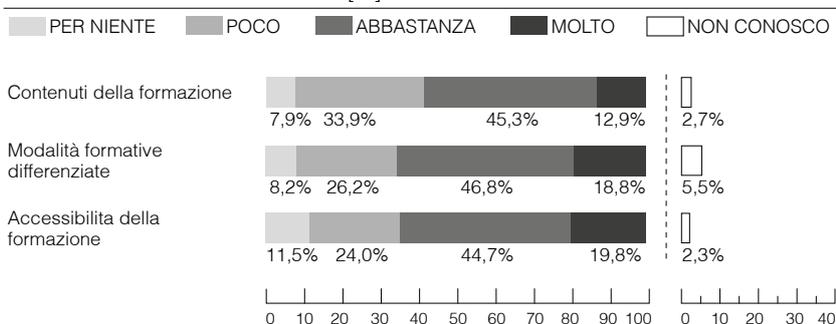


Figura 3.3

LIVELLO DI PRIORITÀ ATTRIBUITO AGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALLA FORMAZIONE [%]

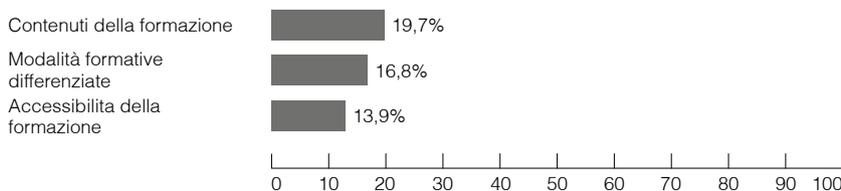


Figura 3.4



Focus Group

L'efficacia della formazione a fronte della complessità del contesto in cui si opera è risultato l'aspetto più importante per i collaboratori che chiedono maggiore affiancamento/tutoraggio, soprattutto per le figure più giovani, e maggiori investimenti nella formazione in aula in quanto la formazione online è ritenuta poco efficace.

Positivo è invece il riscontro sull'adeguatezza della formazione rispetto alle esigenze/al ruolo, così come sui contenuti tecnici della formazione, l'efficacia della formazione in aula e la possibilità di proporre personalizzazioni ai propri percorsi formativi.

Gli spunti di miglioramento emersi con maggiore frequenza rispecchiano queste percezioni di priorità: la definizione della modalità formativa in coerenza con l'importanza e la complessità della materia trattata, la garanzia di giuste tempistiche nella formazione propedeutica all'entrata in un nuovo ruolo, la definizione di modalità per lo svolgimento della formazione online che consentano di dedicare un tempo e un'attenzione continuativi ai corsi.

COSA HA FATTO LA BANCA	
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sono stati realizzati oltre 150 progetti formativi "su misura" che hanno affiancato i 250 "titoli" dell'offerta formativa sempre disponibile per area tematica. ▪ Grande impulso è stato dato alla partnership università/azienda: oltre al master di 1° livello Banking and Financial Services Management, è proseguito il percorso di certificazione delle competenze tecnico-finanziarie per i bankers di Intesa Sanpaolo Private Banking. ▪ È stato definito un nuovo protocollo di progettazione che verrà progressivamente applicato a tutte le iniziative formative (Learning Experience Design - LED) ▪ Per migliorare la relazione con i clienti, "Insieme - crescere attraverso il confronto" ha coinvolto circa 4.500 Direttori di filiale e gli staff di area

EQUILIBRIO VITA PRIVATA – VITA LAVORATIVA

Questionario

Gli interventi da parte della Banca nell'ambito della flessibilità degli orari, ambito di significativa rilevanza per i collaboratori, hanno un riscontro estremamente positivo. Risulta, invece, meno percepito l'impegno della Banca sugli aspetti legati ai servizi per la famiglia e agli spostamenti casa-lavoro: temi rilevanti, ma la cui progettualità non è ancora diffusa sul territorio.

LIVELLO DI RISCONTRO ATTRIBUITO AGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALL'EQUILIBRIO VITA PRIVATA-VITA LAVORATIVA [%]

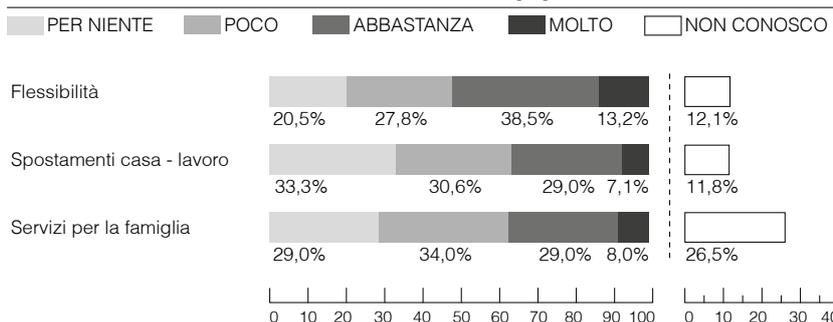


Figura 3.5



LIVELLO DI PRIORITÀ ATTRIBUITO AGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI ALL'EQUILIBRIO VITA PRIVATA-VITA LAVORATIVA [%]

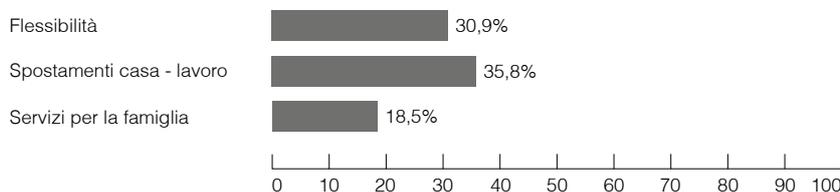


Figura 3.6

Focus Group

L'aspetto considerato prioritario, e sul quale si chiede un maggior impegno, è quello di una cultura aziendale attenta al rispetto delle esigenze personali e familiari dei collaboratori. Sono molto importanti anche la flessibilità degli orari di lavoro, su cui vi è un riscontro complessivamente positivo, e la presenza di Convenzioni e agevolazioni per esigenze familiari che dovrebbero avere maggiore portata territoriale.

Le iniziative per una migliore gestione degli spostamenti casa-lavoro sono risultate di rilevanza media. Viene percepita una maggiore attenzione rispetto al passato alle esigenze di vicinanza della sede di lavoro al luogo di residenza.

Gli spunti di miglioramento emersi con maggiore frequenza rispecchiano queste percezioni di priorità; sono infatti stati auspicati l'ampliamento delle convenzioni con asili sul territorio (oltre le grandi città) rispetto alla realizzazione di asili aziendali, la definizione di forma più evolute di flessibilità oraria – anche legate al part-time – e l'estensione di tale flessibilità a tutte le figure di filiale.

COSA HA FATTO LA BANCA

Equilibrio vita privata-vita lavorativa

- È stata costituita la struttura "People care" dedicata alla promozione di iniziative volte ad accrescere l'equilibrio tra vita privata e vita professionale.
- Dopo l'esperienza positiva di Milano e Firenze, sono stati realizzati due nuovi "nidi dei bambini", inaugurati nel settembre 2011 nelle città di Napoli e di Torino Moncalieri.
- Sono stati realizzati interventi di organizzazione delle vacanze estive per i ragazzi con il progetto "People Junior Campus" e per l'acquisto di libri scolastici, prima proposta di "People Smart Shopping".
- Intesa Sanpaolo ha definito con specifici accordi sindacali delle forme di flessibilità che vanno oltre le previsioni di legge.



WELFARE E SALUTE

Questionario

I temi legati al welfare e alla salute emergono come i maggiormente presidiati dalla Banca; questo risultato è dovuto in larga misura al generale apprezzamento del Fondo Sanitario Integrativo. Tale evidenza è particolarmente positiva, considerando che la Salute è uno dei temi considerati tra i prioritari. Nell'ambito della Sicurezza emerge un riscontro complessivamente positivo sulle misure poste in essere.

LIVELLO DI RISCONTRO DEGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI AL WELFARE E ALLA SALUTE [%]

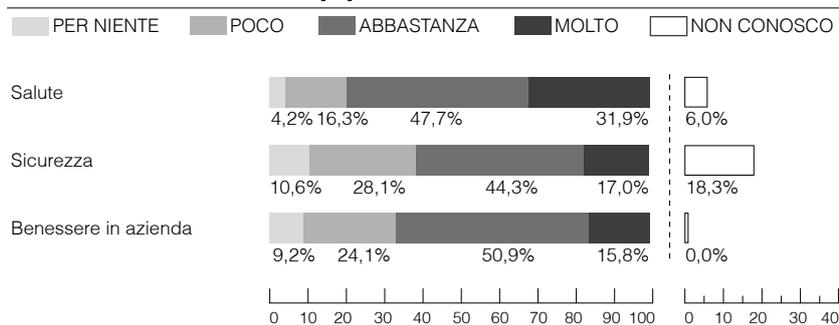


Figura 3.7

LIVELLO DI PRIORITÀ ATTRIBUITO AGLI ASPETTI LAVORATIVI LEGATI AL WELFARE E ALLA SALUTE [%]

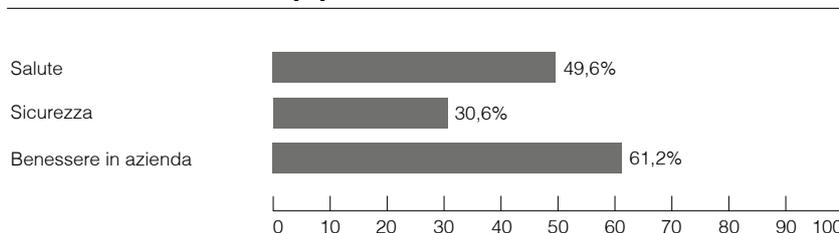


Figura 3.8



Focus Group

L'aspetto emerso come più rilevante è quello delle Convenzioni sanitarie, su cui il riscontro è stato positivo grazie al generale apprezzamento del Fondo Sanitario Integrativo di Gruppo. Di grande importanza, soprattutto per i collaboratori della Rete, anche la Sicurezza antirapina, su cui vi è la percezione di un elevato presidio da parte della Banca sia come dotazioni e sistemi di sicurezza che come iniziative di formazione e sensibilizzazione.

Importante è anche il comfort degli ambienti di lavoro, in particolare per le sedi non ancora oggetto di ristrutturazione. Sono quindi auspicati maggiori investimenti nella manutenzione delle sedi di lavoro e nell'adeguamento delle postazioni ai più recenti standard di sicurezza ed ergonomia.

Sono di grande importanza anche alcuni aspetti indagati nell'ambito della valutazione dello stress sul lavoro come la distribuzione dei carichi di lavoro e l'autonomia decisionale. Quest'ultima infatti, se potenziata, potrebbe avere effetti positivi anche sulla qualità della relazione con il cliente che favorirebbe tempi di risposta più rapidi e un adeguato equilibrio tra mansioni, autonomia decisionale e inquadramento, per consentire un esercizio corretto delle responsabilità.

	COSA HA FATTO LA BANCA
Welfare e salute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel gennaio 2011 ha iniziato a operare il nuovo Fondo Sanitario Integrativo del Gruppo Intesa Sanpaolo. ▪ Gusti Giusti è un progetto di educazione alimentare che, a partire dal pasto in mensa, richiama l'attenzione dei colleghi sui principi di un'alimentazione sana e gustosa. È stata realizzata una specifica indagine sulla qualità dell'aria, del microclima dell'illuminazione e dell'acustica che è stato elaborato dal Dipartimento di Medicina del Lavoro dell'Università di Milano per l'individuazione di interventi migliorativi. È proseguita l'attività di sostegno post rapina che ha interessato più di 800 colleghi.
Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si è ulteriormente rafforzato l'impegno nella prevenzione delle rapine agli sportelli. È stato adottato un innovativo sistema di sorveglianza remota delle filiali. È proseguita l'attività di monitoraggio relativa alle condizioni di benessere e sicurezza percepite negli ambienti di lavoro.



4.2 I CLIENTI

Il percorso di coinvolgimento dei clienti nel 2011 si è concentrato sui clienti della Divisione Banca dei Territori appartenenti a segmenti famiglia, small business e Imprese. Per indagare al meglio le tematiche di interesse per questi segmenti, sono state realizzate iniziative specifiche con i seguenti interlocutori:

- Clienti Famiglie e Small Business
 - Campione di clienti Famiglia e Small Business che hanno risposto al Questionario Compleanno realizzato nell'ambito del Programma «SElok – Progetto Benvenuto» (indagine realizzata periodicamente dalla Direzione Customer Satisfaction, rivolta ai clienti dopo un anno dall'apertura di un nuovo conto, in cui sono inserite domande di interesse per l'Unità CSR);
 - Campione di clienti di altre banche e di clienti Intesa Sanpaolo che hanno risposto alle interviste condotte nell'ambito dell'Analisi di Benchmark (indagine condotta periodicamente dalla Direzione Customer Satisfaction della Banca, i cui esiti sono analizzati dall'Unità CSR per gli ambiti di interesse);
 - Associazioni dei Consumatori che hanno partecipato ai moduli di formazione economico-finanziaria organizzati da Intesa Sanpaolo nell'ambito del Progetto "Formiamo l'Italia dei Consumatori".
- Clienti Imprese
 - Campione di imprese clienti che hanno usufruito di particolari servizi offerti dalla Banca negli ambiti internazionalizzazione, efficienza energetica e crescita dimensionale;
 - Esponente di Confindustria che si è occupato dell'accordo "Crescere insieme alle imprese".

Durante l'anno sono inoltre state realizzate analisi desk volte a monitorare la rassegna stampa e ad analizzare ricerche e studi di settore, per individuare trend significativi relativamente ai temi di sostenibilità considerati.

CLIENTI FAMIGLIE | LA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

Analisi di benchmark

Dall'analisi di benchmark emerge una soddisfazione piuttosto elevata sugli aspetti legati alla qualità della relazione con la Banca; il confronto tra il sistema e i clienti di Intesa Sanpaolo mostra un andamento coerente, con qualche lieve scostamento. Le tematiche per le quali viene percepito un presidio più alto sono la trasparenza e il mantenimento delle condizioni sul conto e la chiarezza e comprensibilità dell'estratto conto. I clienti di Intesa Sanpaolo con età compresa tra i 18 e i 35 anni esprimono generalmente giudizi più positivi rispetto agli altri su tutti gli aspetti considerati.



LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI FAMIGLIE, ESPRESSO COME NET SATISFACTION INDEX (NSI), SUGLI ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

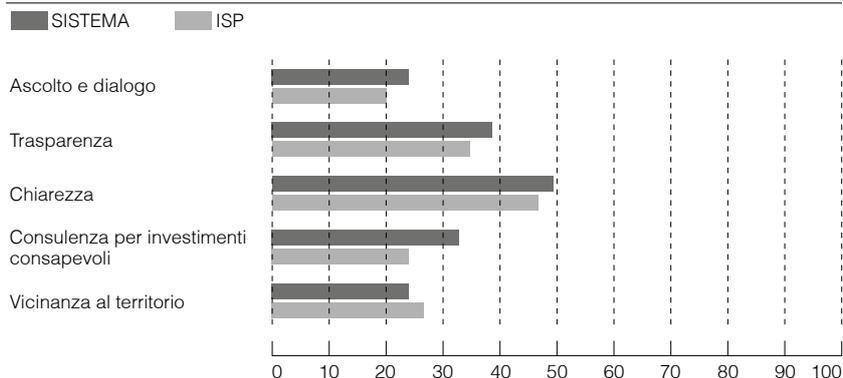


Figura 3.9
Net Satisfaction Index: percentuale di soddisfatti (danno un giudizio 8-10) meno la percentuale di insoddisfatti (danno un giudizio 1-5)

Questionario Benvenuto

Anche dal Questionario Benvenuto emerge che la soddisfazione generale del rapporto con la Banca, dopo un anno di esperienza, è complessivamente molto elevata per i clienti Famiglia: l'83% dei rispondenti ha espresso un giudizio particolarmente positivo, con un trend sostanzialmente stabile rispetto allo scorso anno.

QUANTO È SODDISFATTO DEL RAPPORTO CON LA BANCA?

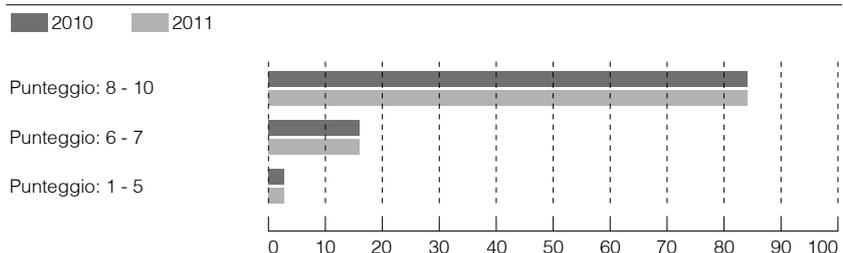


Figura 3.10
Punteggio su una scala da 1 a 10, dove 1 sta per "molto negativo" e 10 per "molto positivo"

In particolare, per quanto riguarda la trasparenza e la chiarezza nelle comunicazioni, la maggior parte dei clienti Famiglia intervistati nell'ambito del Questionario Benvenuto esprime un giudizio mediamente positivo (più del 70%), seguiti da coloro che esprimono un giudizio eccellente (circa il 20%). Molto basso invece il numero di rispondenti dichiaratamente insoddisfatti.

COME GIUDICA LA CHIAREZZA E LA TRASPARENZA DELLA COMUNICAZIONE DELLA BANCA SULLE CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI?

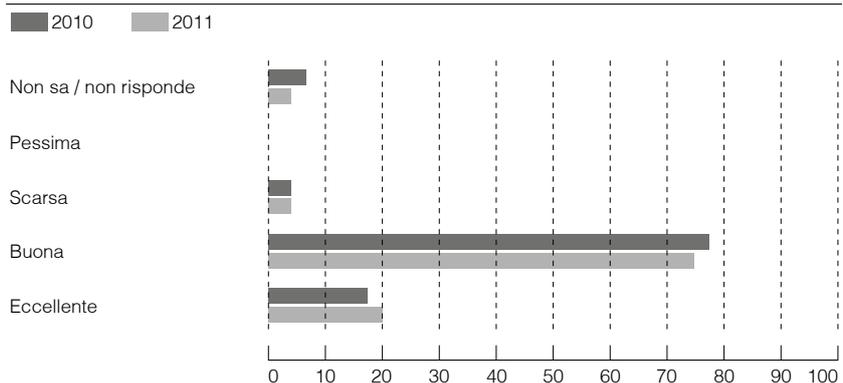


Figura 3.11



Questionario alle Associazioni dei Consumatori

La capacità della Banca di creare un rapporto di fiducia con il cliente e di promuovere iniziative di ascolto e dialogo è uno degli aspetti che le Associazioni dei Consumatori valutano come punto di forza dell'approccio di Intesa Sanpaolo alla relazione con il cliente.

Analisi desk – Rassegna stampa e Studi di settore

Dalla rassegna stampa e dagli studi di settore emerge che l'interazione, il coinvolgimento e l'ascolto sono tra gli elementi che contano maggiormente per i clienti di oggi. Il sistema nazionale è però oggi caratterizzato da un generale raffreddamento nel rapporto tra banca e cliente. Eurisko considera questo aspetto come uno degli ambiti di intervento prioritari per le Banche italiane.

Una delle richieste più frequenti da parte dei clienti riguarda la maggiore trasparenza delle banche sulle condizioni di acquisto; studi recenti la definiscono un prerequisito per mantenere alta la soddisfazione dei clienti.

CLIENTI FAMIGLIE | LA QUALITÀ DELL'OFFERTA

Analisi di benchmark

La soddisfazione sull'adeguatezza delle soluzioni contenute nel conto corrente o libretto di risparmio è complessivamente positiva, con un picco di quasi il 50% in più di soddisfatti tra i giovani. La capacità della Banca di proporre prodotti/servizi interessanti e aderenti ai bisogni dei clienti riceve un giudizio intermedio. Entrambi i giudizi sono pressoché in linea con il sistema, con scostamenti di qualche punto percentuale.

I clienti si dividono nell'esprimere la loro soddisfazione per le condizioni di costo-rendimento del conto corrente o libretto di risparmio, anche se tra i giovani il numero di soddisfatti supera di circa il 20% quello degli insoddisfatti. Sulla tipologia di servizi e il numero di operazioni incluse nel canone, sono il 40% in più i clienti che si dichiarano soddisfatti. Anche in questo caso i giudizi sono pressoché in linea con quelli del sistema, con scostamenti di qualche punto percentuale.

Questionario Benvenuto

Il 70% dei clienti giudica la proposta di prodotti e servizi ricevuta in linea con le sue esigenze. Risulta invece molto bassa la percentuale di clienti che ha usufruito delle agevolazioni per rendere meno difficile il rimborso dei finanziamenti (1% dei clienti Famiglia). Questo risultato non ha reso possibile effettuare analisi significative sul relativo livello di soddisfazione.

Decisamente alto il giudizio dei clienti Famiglia per quanto riguarda l'adeguatezza dell'offerta di prodotti e servizi da parte della Banca: il 96% dà una risposta positiva o molto positiva a riguardo.



CONSIDERANDO I PRODOTTI E I SERVIZI CHE LE SONO STATI PROPOSTI NEL CORSO DI QUEST'ANNO, QUANTO LI REPUTA ADEGUATI AL SUO PROFILO E IN GRADO DI RISPONDERE ALLE SUE ESIGENZE ? [%]

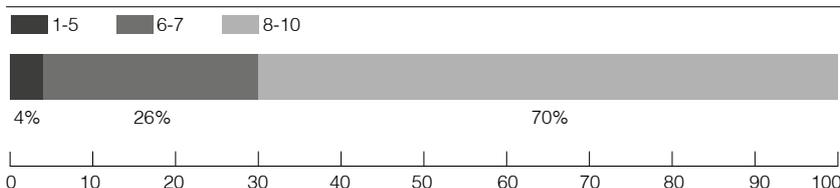


Figura 3.12
Punteggio su una scala da 1 a 10, dove 1 sta per "molto negativo" e 10 per "molto positivo"

Questionario alle Associazioni dei consumatori

Il tema dell'adeguatezza dell'offerta è quello su cui le Associazioni dei Consumatori chiedono un maggior impegno da parte della Banca; in particolare, 7 rispondenti su 9 (78%) ritengono prioritario il problema dell'accesso al credito per le fasce sociali più deboli. Nonostante ciò, tutte le iniziative che la Banca ha attivato nei confronti dei propri clienti, citate all'interno del questionario, sono state valutate positivamente.

Analisi desk – Rassegna stampa e Studi di settore

Il costo dei prodotti e dei servizi bancari trova ampio spazio nelle testate nazionali. Studi di settore recenti evidenziano come il costo dei prodotti e dei servizi stia diventando uno dei principali driver di scelta della banca da parte della popolazione bancarizzata. La convenienza dei prezzi è ormai un pre-requisito per garantire la soddisfazione del cliente.

Il tema del sostegno alle famiglie emerge dalla rassegna stampa e dagli studi di settore come uno dei più urgenti nel panorama italiano. Una recente indagine Eurisko evidenzia che la soddisfazione delle Famiglie per la propria situazione economica risulta ad oggi in tenuta, anche se il timore di essere travolti dai recenti eventi si nasconde dietro l'angolo. La Confcommercio evidenzia come l'acuirsi delle difficoltà sul versante della finanza pubblica e delle turbolenze finanziarie registrate dalla fine di luglio in poi, rischiano di compromettere i tentativi attuati da parte delle famiglie e delle imprese di uscire dalla crisi, tentativi che avevano prodotto risultati positivi, sia pure non particolarmente brillanti, nei primi sei mesi del 2011.

CLIENTI SMALL BUSINESS | LA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

Analisi di benchmark

In tutti gli ambiti inerenti la qualità della relazione considerati dall'analisi di benchmark, il numero di clienti Small Business soddisfatti prevale del 30% su quello degli insoddisfatti. Il confronto tra il sistema e i clienti di Intesa Sanpaolo mostra un andamento coerente, con qualche lieve scostamento. Livelli di soddisfazione piuttosto positivi si registrano per quanto riguarda la Chiarezza e la Trasparenza nelle comunicazioni ai clienti, con un indice di soddisfazione per i clienti Intesa Sanpaolo di 36 e 31 rispettivamente. Risulta invece leggermente più scarsa la soddisfazione sulla semplificazione nella



relazione con il cliente, soprattutto in merito ai tempi di accesso al credito, all'autonomia decisionale dei soggetti con cui si interfacciano all'interno della Banca e alla complessità delle procedure.

LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI SMALL BUSINESS, ESPRESSO COME NET SATISFACTION INDEX (NSI), SUGLI ASPETTI LEGATI ALLA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

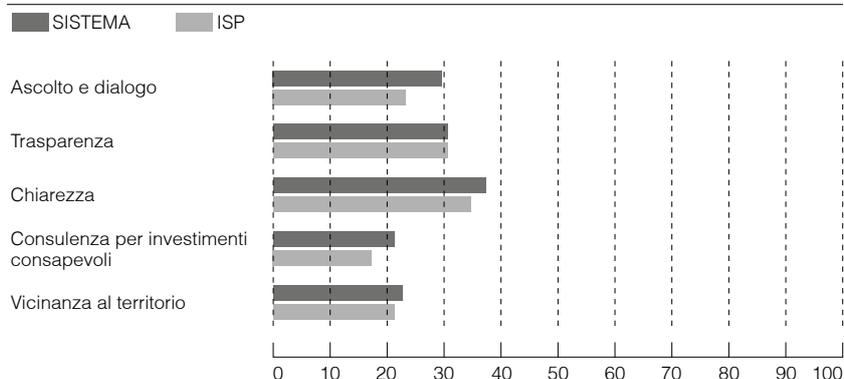


Figura 3.13
Net Satisfaction Index: percentuale di soddisfatti (danno un giudizio 8-10) meno la percentuale di insoddisfatti (danno un giudizio 1-5)

In generale, i clienti Small Business sono sempre leggermente più cauti dei clienti Famiglie nel dichiararsi soddisfatti degli aspetti considerati dall'analisi.

Questionario Benvenuto

La soddisfazione generale del rapporto con la Banca è complessivamente molto elevata, anche per i clienti Small Business ad un anno dalla prima esperienza con Intesa Sanpaolo: quasi l'80% dei rispondenti ha espresso un giudizio positivo. Rispetto al 2010, nel 2011 si registra un leggero aumento dei giudizi decisamente positivi, a fronte di una leggera diminuzione dei giudizi neutri.

QUANTO È SODDISFATTO DEL RAPPORTO CON LA BANCA?

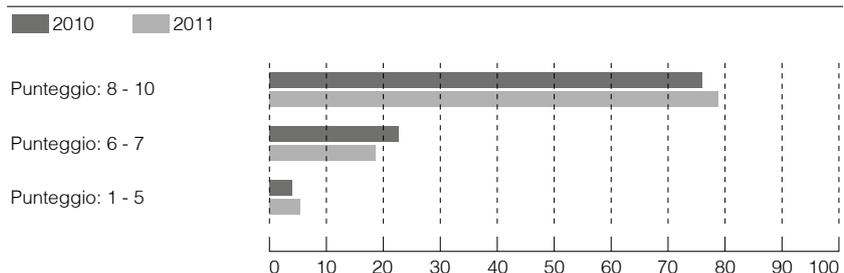


Figura 3.14
Punteggio su una scala da 1 a 10, dove 1 sta per "molto negativo" e 10 per "molto positivo"

Per quanto riguarda il giudizio dei clienti Small Business su chiarezza e trasparenza nelle comunicazioni, la maggior parte dei rispondenti esprime un giudizio mediamente positivo (circa l'80%), seguiti da coloro che esprimono un giudizio eccellente (circa il 16%). Molto basso invece il numero di rispondenti dichiaratamente insoddisfatti.



COME GIUDICA LA CHIAREZZA E LA TRASPARENZA DELLA COMUNICAZIONE DELLA BANCA SULLE CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI?

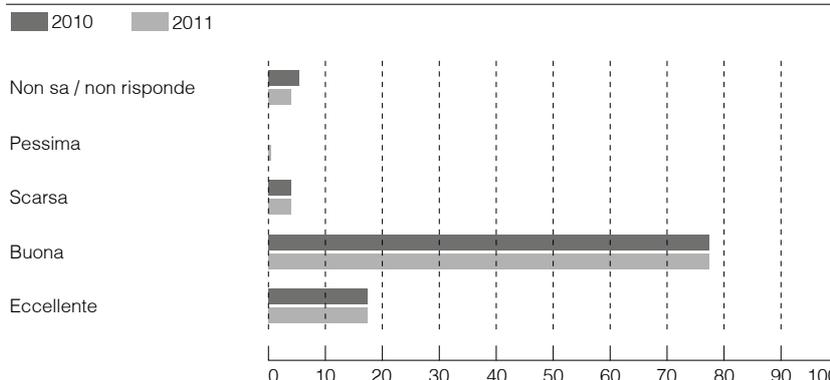


Figura 3.15

CLIENTI SMALL BUSINESS | LA QUALITÀ DELL'OFFERTA

Analisi di benchmark

I clienti Small Business intervistati hanno fornito un giudizio piuttosto positivo per quanto riguarda l'adeguatezza dell'offerta rispetto alle esigenze del cliente, con un indice di soddisfazione intorno al 20% e non discordante con l'opinione del sistema. In particolare, gli intervistati sono molto soddisfatti di quanto la persona di riferimento all'interno della Banca sia in grado di proporre soluzioni adeguate e conosca l'azienda e il suo mercato di riferimento.

I clienti Small Business che si dichiarano soddisfatti della capacità della Banca di supportarli mediante l'accesso al credito superano di più del 20% gli insoddisfatti.

Anche i clienti Small Business si dividono nell'esprimere il loro livello di soddisfazione circa il costo dei prodotti e dei servizi offerti dalla propria Banca; i giudizi espressi dai clienti di Intesa Sanpaolo sono pressoché in linea con quelli del Sistema.

Questionario Benvenuto

Molto elevata anche la percentuale di clienti Small Business soddisfatti o molto soddisfatti dalla capacità dell'offerta di prodotti e servizi di rispondere alle proprie esigenze, pari al 93%. Anche per questi nuovi clienti rimane bassa la percentuale di coloro che hanno usufruito delle agevolazioni per rendere meno difficile il rimborso dei finanziamenti (il 3% dei clienti Small Business). Questo risultato non ha reso possibile effettuare analisi significative sul relativo livello di soddisfazione.

CONSIDERANDO I PRODOTTI E I SERVIZI CHE LE SONO STATI PROPOSTI NEL CORSO DI QUEST'ANNO, QUANTO LI REPUTA ADEGUATI AL SUO PROFILO E IN GRADO DI RISPONDERE ALLE SUE ESIGENZE ? [%]

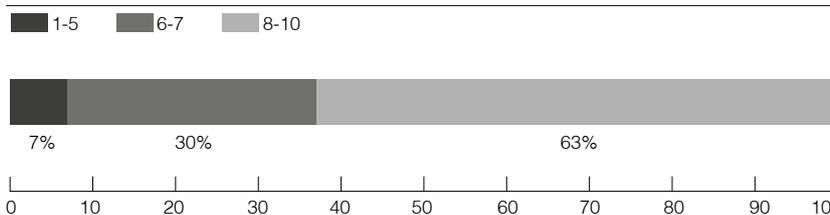


Figura 3.16
Punteggio su una scala da 1 a 10, dove 1 sta per "molto negativo" e 10 per "molto positivo"



COSA HA FATTO LA BANCA

<p>Ascolto e dialogo con i clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accanto alla presenza costante e attenta delle persone che lavorano in tutti i punti operativi, la Banca mantiene aperti numerosi canali di ascolto e dialogo con i clienti: al Servizio Clienti che risponde alle più diverse esigenze della clientela si è affiancato un nuovo canale di comunicazione su Facebook, la pagina "Intesa Sanpaolo Servizio Clienti". ▪ Le indagini di customer satisfaction nel 2011 hanno realizzato 275.000 interviste telefoniche per analizzare la qualità del servizio a livello di singola filiale.
<p>Qualità nella relazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SEIok è il sistema di gestione per la qualità nei processi che puntano a migliorare costantemente il servizio al cliente. Nel 2011 l'andamento medio dei 36 indicatori sui livelli di servizio nelle filiali ha registrato un miglioramento complessivo del 18% rispetto al 2010. ▪ Con l'obiettivo di offrire ai giovani uno spazio e un modello relazionale snello ed efficace nel quale muoversi sentendosi a proprio agio, sono nate le filiali Superflash che costituiscono anche punti di ritrovo, luoghi dove i giovani possono confrontarsi e dare avvio ai propri progetti investendo su se stessi e sul futuro. ▪ Tutti gli sportelli automatici in Italia (circa 1.700) sono stati dotati di schermo con interfaccia ad alta visibilità. I non vedenti vengono accompagnati da una guida sonora.
<p>Semplificazione nella relazione con il cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per ridurre i tempi di risposta al cliente, in un contesto di revisione complessiva del processo del credito, nel 2011 è stato avviato un processo semplificato per la concessione del credito che ha interessato inizialmente la clientela Small Business "Micro", le ditte individuali, società di persone e piccole società di capitali che hanno esigenze finanziarie semplici e si aspettano dalla banca risposte puntuali e veloci.
<p>Supporto alle famiglie e alle piccole attività imprenditoriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nel corso del 2011 la Banca ha continuato a sostenere le famiglie rafforzando le soluzioni di rinegoziazione per rendere la rata sostenibile e garantire il mantenimento di un dignitoso tenore di vita. ▪ Sono stati stanziati complessivamente 50 milioni di euro per finanziamenti a condizioni di particolare favore per il ripristino di abitazioni, negozi e laboratori artigianali nelle province colpite da calamità naturali. ▪ Nel mese di aprile 2011, è stato attivato a livello nazionale il "Prestito della Speranza Business", finanziamento destinato a sostenere l'esigenza di credito di famiglie in situazione di vulnerabilità economica e sociale, che abbiano un progetto per il reinserimento lavorativo o l'avvio di un'attività imprenditoriale.
<p>Inclusione finanziaria – Accesso al credito per le fasce sociali vulnerabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dal settembre 2011 con il mondo Superflash è nato il nuovo approccio ai giovani di Intesa Sanpaolo. L'offerta è stata sviluppata con prodotti e servizi a condizioni agevolate. ▪ A completamento della gamma di servizi dedicati agli immigrati e in particolare per soddisfare l'esigenza di inviare denaro all'estero, Intesa Sanpaolo ha siglato un accordo con Western Union per un servizio di trasferimento fondi e ha realizzato la nuova carta prepagata Flash People. ▪ Già dal 2005 Intesa Sanpaolo ha realizzato "Anticipazione sociale" per i lavoratori in cassa integrazione che iniziano a percepire l'indennità dall'INPS dopo 5/6 mesi dalla richiesta. ▪ Le Banche del Gruppo hanno realizzato importanti iniziative di micro-credito per favorire le famiglie, la nascita e lo sviluppo di micro-imprenditorialità e la protezione dei pensionati. Tra queste citiamo un accordo per un programma locale di microcredito rivolto alle persone in difficoltà economica e sociale, attivato tra Intesa Sanpaolo e la Fondazione Welfare Ambrosiano, denominato "Finanziamento Microcredito Milano Business" con lo scopo di favorire l'accesso al credito alle persone che si trovano in situazioni di temporanea vulnerabilità economica e sociale e che abitualmente svolgono o che intendono avviare attività lavorativa nel Comune di Milano.
<p>Adeguatezza delle soluzioni offerte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ È stato lanciato il nuovo Conto Facile che costituisce la nuova offerta di conto corrente per i clienti privati: partendo dall'esame delle esigenze di ogni singolo cliente si definiscono i servizi più adatti al singolo, ottenendo il massimo della personalizzazione senza un incremento nei costi. ▪ Nel 2011 è stato intrapreso un percorso di completamento della gamma dei prodotti di tutela per la copertura dei bisogni del cliente a 360°, con soluzioni per la copertura dei rischi diretti della persona, della famiglia e dei beni.
<p>Sostegno e accesso al credito per le piccole imprese</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intesa Sanpaolo, in collaborazione con la Fondazione Lombarda per la Prevenzione del fenomeno dell'usura Onlus e la Fondazione San Carlo Onlus, ha attivato il progetto di finanziamento "Microcredito per il lavoro", rivolto a tutte le imprese individuali e familiari della Lombardia con difficoltà di accesso al credito, ma intenzionate a svolgere un lavoro autonomo, anche in un'ottica di prevenzione di un fenomeno grave e diffuso quale l'usura.



CLIENTI IMPRESE

Intervista ai clienti imprese che hanno usufruito di specifici servizi e a un esponente di Confindustria

Il coinvolgimento dei clienti Imprese della Banca dei Territori è stato quest'anno condotto mediante la realizzazione di una serie di interviste telefoniche ad alcune imprese clienti del Gruppo che hanno usufruito di specifici servizi negli ambiti: ambiente ed energia, internazionalizzazione e crescita dimensionale.

Un'intervista analoga è stata realizzata con un esponente di Confindustria che si è occupato dell'accordo "Crescere insieme alle imprese" recentemente rinnovato. L'accordo "Crescere insieme alle imprese", rappresenta una delle iniziative che Intesa Sanpaolo ha posto in atto per raggiungere l'obiettivo di sostenere le imprese clienti, soprattutto alla luce del difficile contesto economico in cui si trovano ad operare. Il rinnovo avvenuto nel 2011 ha portato la Banca a confermare i patti precedenti e ad ampliare ulteriormente l'offerta con servizi e prodotti rispondenti alle nuove esigenze delle PMI.

CLIENTI IMPRESE | LA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

Tutti i clienti imprese intervistati si sono dichiarati soddisfatti della relazione che la loro azienda ha con la Banca: diversi hanno sottolineato l'importanza del rapporto interpersonale col gestore di fiducia e la professionalità e la competenza degli interlocutori nella Banca. Le criticità riguardano invece l'eccessiva burocrazia e la scarsa autonomia dei gestori che in alcuni casi compromette l'efficienza del servizio.

QUALI CREDE SIANO GLI ASPETTI CHE RAPPRESENTANO UN PUNTO DI FORZA DI INTESA SANPAOLO NEL RAPPORTO BANCA-CLIENTE ?



Figura 3.17
Qualità della relazione (rispondenti)

La qualità del rapporto interpersonale e il fatto di avere un punto di riferimento all'interno della Banca sono tra le caratteristiche più apprezzate dai rispondenti. Viene apprezzata anche la capacità di affiancare in modo competente e professionale l'attività economica dell'azienda. La forte presenza all'estero e la capillarità della rete di sportelli, insieme alla forza economico-finanziaria della Banca, vengono citati come ulteriori motivi di soddisfazione per il servizio fornito.



QUALI CREDE SIANO GLI ASPETTI DEL RAPPORTO BANCA/CLIENTE SU CUI ESISTONO AREE DI MIGLIORAMENTO?

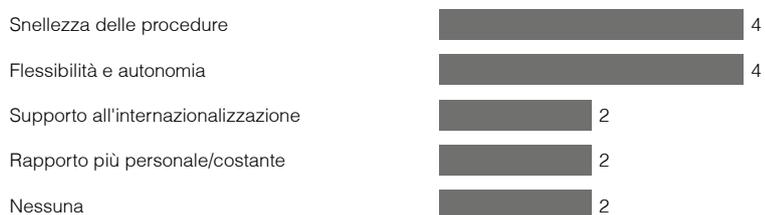


Figura 3.18
Ambiti di miglioramento (rispondenti)

Diversi clienti auspicano maggiore celerità nei processi deliberativi della Banca, maggiore autonomia decisionale e un più alto livello di decentralizzazione per permettere un rapporto più efficace tra il cliente e il gestore.

L'esponente di Confindustria, intervistato sul tema, ha dichiarato che Intesa Sanpaolo negli ultimi anni ha fatto molti progressi in termini di avvicinamento alle imprese clienti, anche dal punto di vista "fisico". L'accordo siglato con Confindustria è uno degli esempi e degli strumenti concreti con cui tale avvicinamento si realizza; la Banca infatti è nuovamente percepita vicina alle imprese grazie a un dialogo continuo tra gli imprenditori e le persone che all'interno della Banca si occupano di imprese.

SULLA BASE DELL'ESPERIENZA AVUTA FINORA DALLA SUA AZIENDA, COME GIUDICA I PRODOTTI/SERVIZI FORNITI DA INTESA SANPAOLO?

■ GIUDIZIO MOLTO POSITIVO ■ GIUDIZIO POSITIVO ■ GIUDIZIO TIEPIDO/NEUTRO



PUÒ FORNIRCI UNA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DI EFFICACIA DEL FINANZIAMENTO E DEL SUPPORTO DATO ALL'IMPRESA?



Figura 3.19
Punteggio su una scala da 1 (per nulla efficace) a 5 (molto efficace)



Anche per quanto riguarda i prodotti finanziari specifici di cui hanno usufruito, i rispondenti hanno per la maggior parte un'opinione positiva o molto positiva; la valutazione complessiva dell'efficacia del finanziamento e del supporto dato all'impresa ha sempre ottenuto un punteggio superiore a 4 (in una scala da "1 - per nulla efficace" a "5 - molto efficace"), come mostrato in Figura 3.19.

L'esponente di Confindustria intervistato sul tema ha riconosciuto che l'offerta di Intesa Sanpaolo nei tre ambiti considerati rappresenta un punto di eccellenza nel panorama bancario italiano. Nonostante ciò, ha evidenziato la disomogeneità nella presenza della Banca all'estero e, in particolare, in aree di interesse per le PMI italiane, come l'Africa Settentrionale.

CLIENTI IMPRESE | LA VALUTAZIONE DI ASPETTI DI SOSTENIBILITÀ DEI CLIENTI

Durante le interviste ai clienti imprese è stato anche affrontato il tema della considerazione di aspetti di natura sociale e ambientale nella valutazione del merito creditizio delle imprese. A tal proposito, 11 rispondenti su 17 vedono positivamente la possibilità che la Banca, nel processo di valutazione del merito creditizio, tenga in considerazione aspetti di natura sociale ed ambientale; viene comunque messa in evidenza la necessità che la Banca adotti nell'ambito dei propri sistemi di rating criteri per valutare anche i beni intangibili e i vantaggi a lungo termine derivanti dagli investimenti in questi ambiti.

L'esponente di Confindustria intervistato sul tema ha dichiarato che la considerazione di aspetti di natura sociale e ambientale nella valutazione del merito creditizio delle imprese è un elemento fondamentale per tutelare da una concorrenza scorretta gli imprenditori che applicano criteri di sostenibilità nelle proprie attività. Intesa Sanpaolo è sempre stata all'avanguardia su questi temi; tuttavia, il sistema creditizio nel complesso non è ancora maturo, in particolare nella valutazione degli intangibles.



	COSA HA FATTO LA BANCA
Accesso al credito delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> Intesa Sanpaolo e Confindustria Piccola Industria hanno proseguito nel 2011 la collaborazione avviata negli anni precedenti per fornire alle imprese strumenti per il superamento della crisi e l'aggancio della ripresa. Con il nuovo accordo "Crescere insieme alle imprese" è stata condivisa una linea d'azione comune per il rilancio delle piccole e medie imprese industriali italiane ed è stato confermato il plafond di 10 miliardi di euro per interventi e investimenti legati a una molteplicità di ambiti che toccano i principali "temi caldi" per le aziende.
Sostegno alla ricerca e all'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> La Banca ha sviluppato un modello di servizio che permette di coniugare la conoscenza dei territori alla competenza specialistica richiesta dai nostri clienti: un pool di ingegneri di Mediocredito Italiano specializzati per settore merceologico supporta le decisioni di investimento delle aziende offrendo assistenza finanziaria e valutazioni tecnico-industriali e svolge un'attività di raccordo tra PMI e Atenei per favorire il dialogo tra gruppi di ricerca e imprenditori. Una linea specialistica di finanziamento, "Nova+", si articola in soluzioni differenziate per caratteristiche dell'investimento e, nel solo 2011, a fronte di più di 240 richieste di finanziamento sono stati erogati 467 milioni di euro.
Sostegno alla crescita dimensionale	<ul style="list-style-type: none"> La Banca ha messo a punto un modello di servizio dedicato alla nascita di reti d'impresa. Gli specialisti di Mediocredito Italiano hanno realizzato centri di competenza focalizzati sui settori di maggior rilievo per l'economia italiana e sui temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. Il Servizio Studi e Ricerche, in collaborazione con Mediocredito ha dato vita a un "Osservatorio sulle reti d'impresa" che mira a comprenderne le caratteristiche strutturali e le sue evoluzioni rafforzando il modello di offerta del Gruppo.
Introduzione di criteri di sostenibilità nella valutazione del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Intesa Sanpaolo ha aderito al progetto avviato da ABI, Confindustria ed il Ministero per lo Sviluppo Economico che prevede lo studio e l'applicazione di possibili metriche di CSR da utilizzare a corredo dei processi di valutazione del credito alle PMI.



4.3 I FORNITORI

Al fine di dare seguito ai risultati ottenuti nel questionario effettuato nel 2010, è stato realizzato un secondo questionario in parte strutturato analogamente al precedente (per valutare l'evoluzione nel tempo della percezione dei grandi fornitori circa le tematiche trattate) e in parte rivisitato (al fine di cogliere con maggiore dettaglio aspetti ritenuti di particolare interesse, utilizzando come spunto quanto emerso dal coinvolgimento 2010).

Il coinvolgimento 2011 si è inoltre posto l'obiettivo di ampliare il panel di riferimento mediante la definizione di un campione più ampio e rappresentativo per ogni singolo segmento, anche al fine di includere fornitori di dimensioni minori. Il questionario è stato inviato ad un campione di 301 fornitori, di questi 180 hanno risposto (redemption del 60%).

RELAZIONE BANCA-FORNITORE

I risultati ottenuti sulla relazione Banca-fornitore non si discostano significativamente da quelli emersi nel 2010.

L'ambito che i fornitori del Gruppo apprezzano maggiormente è quello relativo alla costruzione di politiche aziendali che improntino i rapporti alla massima correttezza. Riscontrano inoltre un forte impegno da parte della Banca nell'assumere un atteggiamento basato sulla fiducia. La qualità della relazione è influenzata significativamente anche dalla correttezza nella gestione e conclusione dei contratti e dall'adeguatezza dei tempi di pagamento delle fatture, anche tra coloro che non esprimono una soddisfazione particolarmente elevata circa la qualità della relazione con la Banca.

LIVELLO DI PRESIDIO DA PARTE DELLA BANCA
[% DI RISPONDENTI PER OGNI LIVELLO DI VALUTAZIONE]

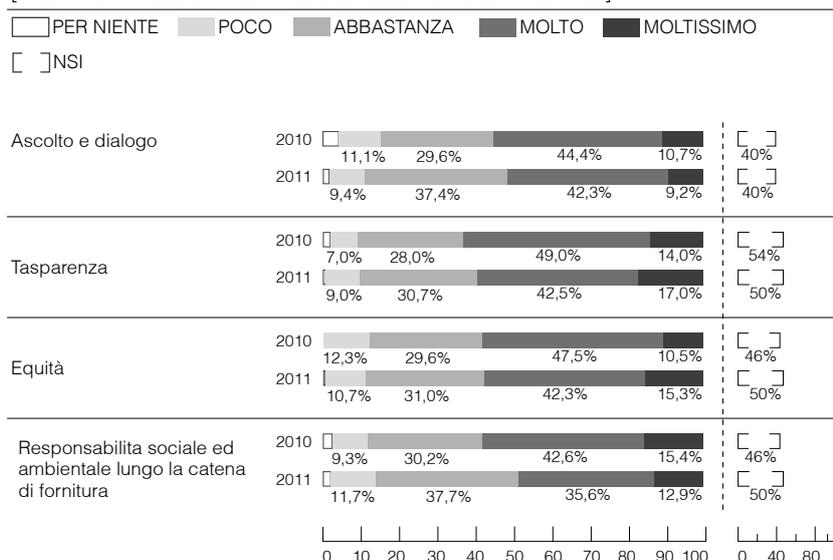


Figura 3.20
Net Satisfaction Index:
percentuale di soddisfatti (danno un giudizio 8-10) meno la percentuale di insoddisfatti (danno un giudizio 1-5)



Il giudizio sulla qualità della relazione con la Banca è complessivamente positivo e leggermente migliorato rispetto al 2010. Non ci sono correlazioni significative tra i giudizi espressi e le caratteristiche dei rispondenti.

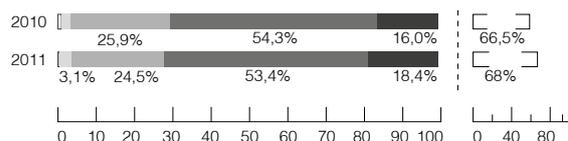
GIUDIZIO COMPLESSIVO SULLA QUALITÀ DELLA RELAZIONE CON LA BANCA
[% DI RISPONDENTI PER OGNI LIVELLO DI VALUTAZIONE]

PER NIENTE POCO ABBASTANZA MOLTO MOLTISSIMO

NET SAT. INDEX

Figura 3.21

Net Satisfaction Index:
percentuale di soddisfatti (danno un giudizio 8-10) meno la percentuale di insoddisfatti (danno un giudizio 1-5)



Gli aspetti ritenuti maggiormente rilevanti nel definire la qualità della relazione Banca-fornitore sono la capacità di ascolto e dialogo con i fornitori, la relazione basata sulla fiducia, la correttezza nella gestione e conclusione dei contratti e l'adeguatezza dei tempi di pagamento delle fatture.

ASPETTI CHE INFLUISCONO MAGGIORMENTE SULLA QUALITÀ DELLA RELAZIONE CON LA BANCA

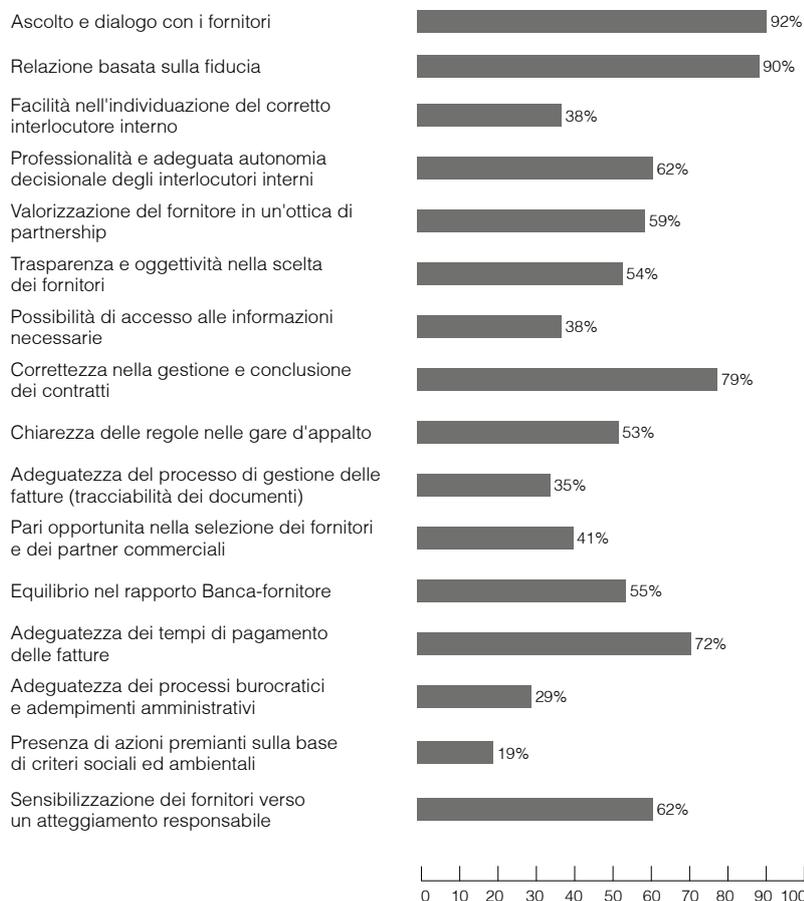


Figura 3.22

Rispondenti
(n. di citazioni per ogni aspetto)



<p>Trasparenza e correttezza nella relazione con i fornitori</p>	<p>COSA HA FATTO LA BANCA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo del Portale Fornitori, nato nel 2010 e che oggi sta andando a regime nella sua veste rinnovata. ▪ Nuovo processo di gestione delle fatture i cui sviluppi sono stati realizzati nel corso dell'anno garantendo un miglior presidio delle attività, una maggiore tracciabilità dei documenti e un maggior rispetto dei tempi di pagamento previsti.
--	--

SOSTENIBILITÀ NELLA CATENA DI FORNITURA

Per quanto riguarda la sostenibilità nella catena di fornitura, le iniziative attivate dalla Banca sono piuttosto conosciute dai fornitori e complessivamente giudicate in modo positivo. I rispondenti apprezzano in particolar modo l'apertura del nuovo portale fornitori.

Tra le iniziative di responsabilità sociale e ambientale realizzate dai fornitori, risultano particolarmente diffuse l'adozione del Codice Etico e di politiche di pari opportunità nella gestione delle risorse umane, oltre al sostegno ad organizzazioni non profit. Nel complesso si riscontra una maggiore diffusione delle pratiche citate al crescere delle dimensioni dell'azienda e del loro ambito territoriale di operatività. I rispondenti si dividono nel valutare l'utilità dell'implementazione da parte della Banca di un sistema che valuti positivamente l'adozione di strumenti di responsabilità sociale ed ambientale da parte dei fornitori.

Gli ambiti su cui i fornitori dichiarano di impegnarsi maggiormente nella gestione della loro catena di fornitura sono piuttosto in linea con quelli che loro giudicano più rilevanti nel determinare la qualità della relazione con la Banca.

<p>Promuovere la sostenibilità sociale ed ambientale lungo la catena di fornitura</p>	<p>COSA HA FATTO LA BANCA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ È stato rinnovato l'accesso al Portale Fornitori, sia per i fornitori abituali sia per quelli che si propongono per la prima volta. Nella fase di registrazione on-line è presente un questionario che richiede informazioni inerenti anche alle pratiche di responsabilità sociale e ambientale. Le risposte dei candidati otterranno, dopo la messa a regime del sistema, un punteggio che concorrerà alla formazione del Rating di Responsabilità sociale; progetto in fase di implementazione.
---	--



4.4 GLI AZIONISTI

L'apertura di un dialogo maggiormente strutturato con le associazioni che svolgono attività di azionariato attivo, iniziata nel 2010, rappresenta un ulteriore passo nella direzione di una maggiore trasparenza sulle strategie di sostenibilità della Banca, oltre che un'occasione di apprendimento del punto di vista di questa peculiare tipologia di azionisti.

L'associazione E.Di.Va.-Etica Dignità e Valori Associazione Stakeholders Aziende di Credito Onlus, nata nel 2008 "per rispondere alle fortissime domande di dignità e di riscoperta dei valori fondanti del mondo del credito", è stata incontrata per la prima volta nel 2010. La realizzazione di una seconda intervista ad un esponente dell'associazione nell'ambito del coinvolgimento 2011 ha avuto l'obiettivo di consolidare la relazione con questa realtà e di comprendere l'evoluzione delle percezioni di tale associazione rispetto alla capacità della Banca di presidiare adeguatamente le tematiche di suo interesse.

E.Di.Va., sostiene che la Banca dovrebbe impegnarsi per sostenere le imprese familiari (es. reti d'impresa, servizi per il supporto nei processi di internazionalizzazione) e i giovani che vogliono costituire una nuova famiglia e per i nuovi nati.

Tra i temi di interesse per E.Di.Va, e su cui l'organizzazione apprezza i progressi fatti dal Gruppo ricordiamo: politiche formative per il personale e i clienti volti a sensibilizzare sui temi della CSR; inclusione di temi CSR nella valutazione del rating creditizio dei clienti; maggiore spazio alle istanze degli stakeholder sui vari strumenti di rendicontazione del Gruppo.

L'associazione ritiene che la Banca dovrebbe incentrare i propri sforzi sui seguenti aspetti:

- politiche creditizie nei confronti dei Paesi del bacino del Mediterraneo per una crescita sia delle aziende italiane che dei Paesi stessi;
- rendicontazione sulla retribuzione del top management rispetto alle figure più operative con un impegno per ridurre la forbice, al fine di portare sobrietà all'interno delle istituzioni creditizie e quindi recuperare credibilità.

	COSA HA FATTO LA BANCA
Politiche creditizie nei Paesi del Bacino del Mediterraneo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intesa Sanpaolo è presente nell'area con la banca egiziana AlexBank. Che è da sempre impegnata a supporto dell'economia del Paese con finanziamenti per lo start-up di micro imprese. Nel 2011 sono stati erogati più di 23 milioni di euro.
Retribuzione del top management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vedi Sito internet di Intesa Sanpaolo: "Relazione sul governo societario e assetti proprietari, Relazione sulle remunerazioni" 👉.

4.5 L'AMBIENTE E LA COMUNITÀ

Gli spunti emersi dalle interviste condotte nel 2010, e in particolare l'importanza di una collaborazione proficua tra la Banca e il mondo delle ONG per svolgere valutazioni di impatto o accrescere la cultura interna, hanno costituito il punto di partenza per definire gli obiettivi di un nuovo ciclo di coinvolgimento delle ONG. Per il 2011 si è deciso di proseguire e consolidare il coinvolgimento già avviato mediante la realizzazione di un nuovo ciclo di interviste a un campione selezionato.

L'obiettivo delle interviste è stato quello di raccogliere la percezione di interlocutori autorevoli come le ONG su:

- l'impatto che le più attuali tematiche di sostenibilità hanno sulle strategie della Banca;
- le tematiche su cui la Banca dovrebbe concentrare la propria attenzione.

Le interviste hanno inoltre consentito di ottenere una percezione delle ONG circa l'attuale capacità della Banca di presidiare gli ambiti di sostenibilità più significativi.

Nella selezione delle ONG da contattare per la realizzazione delle interviste sono state innanzitutto considerate le Organizzazioni già incontrate durante l'engagement del 2010, al fine di portare avanti il dialogo intrapreso. Tra queste, la scelta è ricaduta sulle principali ONG attive a livello nazionale sulle più rilevanti tematiche sociali e ambientali (Manitese, Oxfam Italia, Amici della Terra, CRBM, Greenpeace, Valore Sociale).

L'insieme delle opinioni e delle testimonianze raccolte hanno portato in evidenza le problematiche sociali e ambientali ritenute più significative dalle ONG nel contesto attuale, sulle quali il sistema bancario, in quanto intermediario per la crescita e lo sviluppo del sistema produttivo, dovrebbe acquisire competenze specifiche e definire linee generali di intervento.

Uno dei temi emersi come più rilevanti è quello del diritto alla sovranità alimentare e all'accesso alle risorse naturali da parte dei Paesi 'produttori', posta a rischio dai fenomeni di "land grabbing" e dai modelli di produzione agricola intensiva destinata ai Paesi 'consumatori', che non consentono alle popolazioni locali di sostenere la propria autonomia alimentare, sociale e economica. È quindi necessario dare sostegno alle aziende agricole dei territori (anche piccole) per promuovere il rafforzamento di esperienze agro-ecologiche su piccola scala e lo sviluppo di una filiera agroalimentare alternativa.

Le ONG intervistate hanno inoltre sottolineato l'importanza di valutare la sostenibilità complessiva di un investimento alla luce dei suoi costi/benefici economici, sociali e ambientali, avendo cura di individuare anche le possibili contraddizioni tra questi ultimi due. Gli impatti di un progetto o di una scelta tecnologica, infatti, possono essere positivi dal punto di vista ambientale ma negativi da quello sociale, o viceversa. Diventa quindi indispensabile, per il sistema bancario, rafforzare gli attuali sistemi di valutazione dei rischi con competenze approfondite sugli aspetti socio-ambientali e lo studio approfondito delle variabili significative.

Un rafforzamento delle competenze tecniche interne è auspicato per consentire una valutazione più consapevole dei settori e delle tecnologie da sostenere in ambito energetico, ai fini di una maggiore comprensione dei loro elementi di forza o debolezza nel medio-lungo periodo anche indipendentemente dal contesto normativo (politiche di incentivo) o da «bolle speculative». Allo stesso modo dovrebbe essere dato impulso allo sviluppo di prodotti di finanziamento nell'ambito dell'efficienza energetica, sulla base di una corretta valutazione dei benefici ambientali ed economici perseguibili.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione nei paesi emergenti o in via di sviluppo, è estremamente significativo il tema del pagamento delle tasse nel Paese in cui l'azienda «esporta» le proprie attività. Le banche dovrebbero, in questo contesto, definire requisiti e meccanismi di verifica per contrastare fenomeni di elusione fiscale.

	COSA HA FATTO LA BANCA
Presidio dei rischi sociale e ambientali	<ul style="list-style-type: none"> Tutte le strutture interne hanno pienamente recepito la policy – emanata nel 2010 – per l'adozione degli Equator Principles, un insieme di standard internazionali che consentono di identificare e gestire i rischi potenziali derivanti dai progetti che finanzia. Le attività del 2011 hanno riguardato prevalentemente la condivisione e l'utilizzo della normativa interna con sessioni di formazione operativa dedicate a tutti gli specialisti di project finance. È stato anche avviato un percorso di coinvolgimento delle Banche estere del Gruppo attive nella finanza di progetto.
Finanziamenti ambientali	<ul style="list-style-type: none"> Nel corso del 2011, sul totale dei finanziamenti erogati a livello di Gruppo, l'1,02% ha riguardato finanziamenti nel settore delle energie rinnovabili, dell'agricoltura e della tutela dell'ambiente. La quota corrisponde a circa 3,6 mld di euro in Italia e circa 131 milioni di euro all'estero.
Protezione ambientale e valorizzazione del territorio rurale	<ul style="list-style-type: none"> Agriventure, società del Gruppo Intesa Sanpaolo che opera nel settore agricolo, agroalimentare e agroenergetico, svolge attività di consulenza alle imprese lungo tutta la filiera agricola.

CONTATTI

Unità Corporate
Social Responsibility

Tel.: +39 02 87965569

Fax: +39 02 87962028

E-mail: csr@intesasampaolo.com 

Internet

group.intesasampaolo.com 

Realizzazione



Intesa Sanpaolo Spa - Unità CSR

Progetto grafico,
impaginazione
e ipertesto

STUDIOLARIANIARCHITETTURA ■
MILANO [I] VIA G.E. PESTALOZZI 3 T +39 028911632
WEB SITE www.studiolariani.it E-MAIL studio.lariani@libero.it

Pubblicazione

Luglio 2012