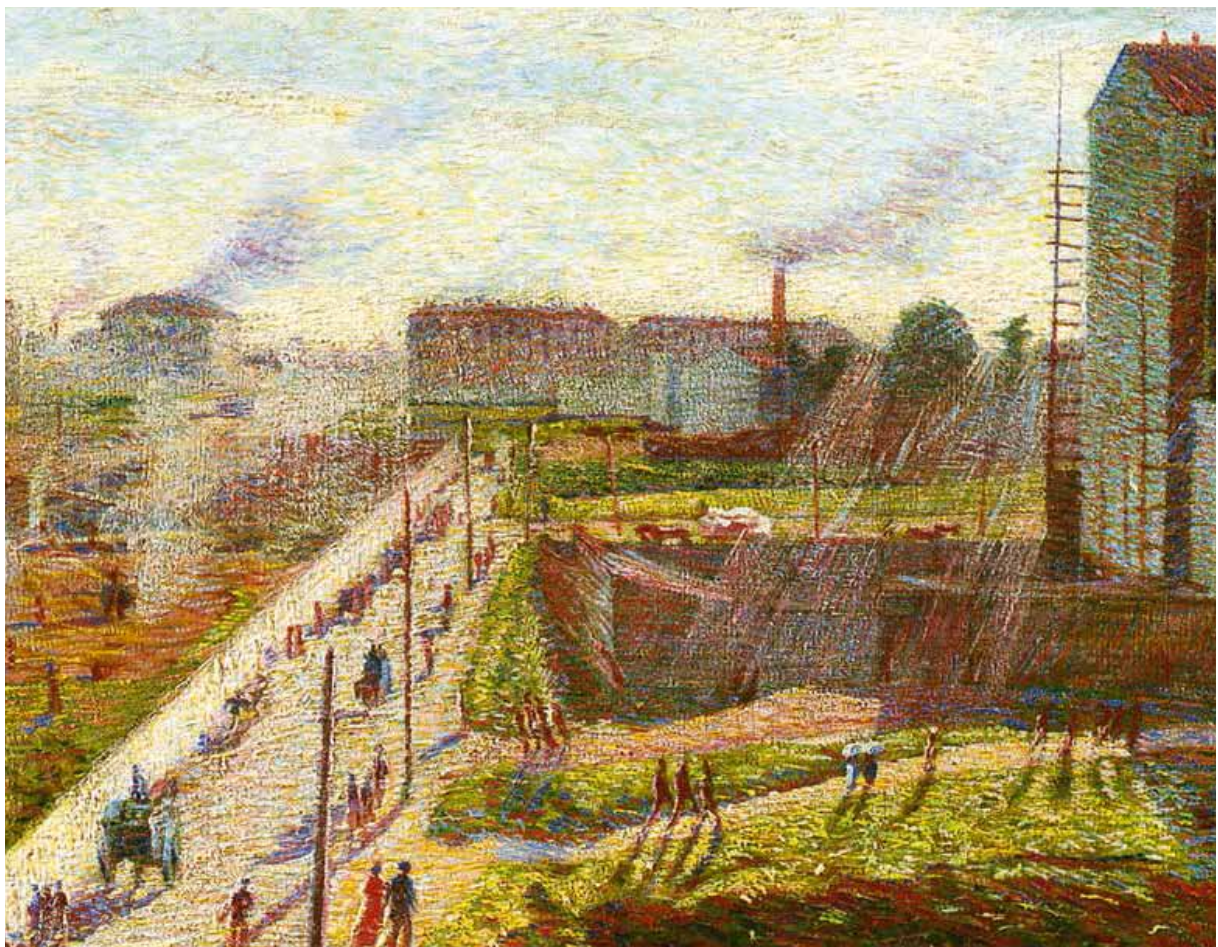


# Stakeholder engagement in Intesa Sanpaolo


I risultati delle iniziative di ascolto e dialogo  
con i nostri portatori di interesse nel 2012



# Sommario

<b>1. Premessa e obiettivi del coinvolgimento degli stakeholder per l'anno 2012</b>	2
<b>2. Le iniziative di <i>engagement</i> nel 2012</b>	3
<b>3. Valutazione sulla qualità tecnica delle iniziative di engagement nel 2012</b>	5
<b>4. Gli elementi emersi dal coinvolgimento</b>	6
4.1 Le iniziative di coinvolgimento realizzate con i clienti	14
4.2 Le iniziative di engagement realizzate con i collaboratori	25
4.3 Le iniziative di coinvolgimento con gli azionisti	30
4.4 Le iniziative di coinvolgimento con le ONG e la comunità	32
<b>5. Gli obiettivi dell'engagement in Intesa Sanpaolo per il 2013</b>	33
<b>Contatti per ulteriori informazioni</b>	34

# 1. Premessa e obiettivi del coinvolgimento degli stakeholder per l'anno 2012

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 "Stakeholder Engagement in Intesa Sanpaolo. Approccio metodologico ).

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 che operativo. Tale collaborazione ha portato da un lato, ad una miglior focalizzazione delle attività di ascolto e dialogo che si sono concentrate sulle tematiche ritenute più "material" e rilevanti e, dall'altro, sono stati fatti notevoli passi avanti per rendere sempre più virtuoso il ciclo engagement – rendicontazione – azione. Le diverse Strutture aziendali responsabili della relazione con gli stakeholder vengono coinvolte nella fase di definizione delle attività di engagement per condividere i principali spunti emersi negli anni precedenti, le modalità di coinvolgimento e le nuove tematiche da trattare. La condivisione dei risultati dell'engagement rappresenta un altro importante momento per la definizione condivisa delle nuove linee di azione della Banca, anche in risposta alle esigenze degli stakeholder di riferimento. 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 2012.

Il 2012 è stato un anno di grande cambiamento sia per il contesto di grave e profonda crisi in cui il Gruppo si è trovato ad operare, sia sul fronte interno alla Banca che ha dovuto, proprio per far fronte alle difficoltà del momento, definire una serie di importanti azioni con un forte impatto sugli stakeholder del Gruppo, in particolare collaboratori e clienti. Nel 2012, si è pertanto deciso di concentrare l'attenzione su questi due gruppi di stakeholder che maggiormente hanno vissuto le conseguenze dei cambiamenti in atto. L'obiettivo del coinvolgimento è stato quello di raccogliere contributi da parte di queste categorie di stakeholder per valutare la loro percezione sull'operato della Banca nel difficile contesto di riferimento. Per quanto riguarda comunità ed ambiente, nel 2012 abbiamo focalizzato l'attenzione sull'analisi della rassegna stampa, lo studio di alcuni report di istituzioni nazionali ed internazionali, l'analisi di campagne di organizzazioni non governative. Sul tema diritti umani, sono state coinvolte anche alcune organizzazioni non governative per raccogliere contributi per la definizione di una policy sul tema dei diritti umani. I fornitori sono stati invece coinvolti nel 2011 attraverso le modalità definite in concerto con la Direzione Acquisti e specificatamente su tematiche di sostenibilità.

## 2. Le iniziative di engagement nel 2012

Di seguito una tabella riassuntiva degli stakeholder coinvolti, delle modalità di coinvolgimento, dei temi indagati e degli obiettivi dell'engagement.

Stakeholder	Modalità di engagement	Temi indagati e obiettivi dell'engagement nel 2012
<b>Clients / Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionario online rivolto ai clienti famiglia, small business e imprese: 4.037 partecipanti.</li> <li>25 interviste telefoniche ai clienti famiglia, small business e imprese.</li> <li>Analisi di Benchmark rivolta a famiglie: 2.667 clienti di Intesa Sanpaolo, 11.440 di altre Banche o BancoPosta.</li> <li>Osservatorio Migranti: questionario online rivolto alla clientela straniera - 1.453 partecipanti.</li> <li>Questionario online rivolto ai clienti dell'offerta Superflash di età inferiore a 35 anni (Questionario Benvenuto) - 333 partecipanti.</li> <li>Questionario online rivolto ai clienti di età superiore ai 34 anni: 1.168 interviste via telefono o via web.</li> <li>Indagine qualitativa sulla clientela senior e "figli dei senior": 9 focus group, 24 Interviste e 96 questionari.</li> <li>Analisi sistematica della rassegna stampa nazionale e degli studi di settore sui temi di interesse.</li> <li>Analisi dei reclami sui temi sottoposti a engagement per lo stakeholder clienti.</li> </ul>	<p><b>Temi indagati:</b></p> <p>Famiglie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sostegno alle famiglie in condizioni di disagio economico (sospensione rata mutui).</li> <li>Inclusione finanziaria per i senior, i giovani e gli immigrati.</li> <li>Qualità dell'offerta di prodotti per l'innovazione ambientale.</li> </ul> <p>Small Business:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sostegno alle micro imprese e alle idee imprenditoriali in un contesto di crisi.</li> <li>Qualità dell'offerta di prodotti per l'innovazione ambientale.</li> </ul> <p>Imprese:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accordi con associazioni di categoria per la crescita.</li> <li>Qualità dell'offerta di prodotti per l'innovazione ambientale.</li> </ul> <p><b>Obiettivi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagare i trend sulle tematiche sociali ed ambientali di maggiore interesse per la Banca e la percezione dei clienti di Intesa Sanpaolo e, più in generale, della popolazione bancarizzata italiana su tali temi.</li> <li>Indagare il grado di soddisfazione generale dei clienti Famiglia, Small Business e Imprese nei confronti della Banca.</li> <li>Indagare la percezione dei clienti Famiglia e Small Business circa la capacità della Banca di presidiare alcuni ambiti material sopra citati.</li> </ul>
<b>Collaboratori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus Group rivolti ai colleghi delle Direzioni Centrali, strutture di Staff delle Divisioni di Business e Organizzazioni Sindacali.</li> </ul> <p><b>Partecipanti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>79 colleghi selezionati con un criterio di rappresentatività in termini di ruolo, anzianità aziendale, età, genere, grado di motivazione.</li> <li>10 rappresentanti sindacali delle 8 sigle presenti in azienda.</li> </ul>	<p><b>Temi indagati:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi di valutazione.</li> <li>Politiche retributive e sistemi incentivanti.</li> <li>Sviluppo professionale.</li> <li>Diversity management e inclusione.</li> <li>Work life balance.</li> <li>Welfare e salute.</li> </ul> <p><b>Obiettivi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagare la percezione dei collaboratori sull'efficacia delle iniziative attivate della Banca, nell'ambito delle tematiche proposte.</li> <li>Ottenere spunti concreti su azioni auspicabili da parte della Banca per un presidio più efficace dei diversi temi trattati.</li> </ul>

Stakeholder	Modalità di engagement	Temi indagati e obiettivi dell'engagement nel 2012
<b>Azionisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervista a rappresentanti della Fondazione Cariplo e della Compagnia di San Paolo.</li> <li>▪ Intervista all'associazione EDIVA.</li> <li>▪ Interventi in Assemblea degli azionisti.</li> </ul>	<p><b>Temi indagati:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supporto al tessuto imprenditoriale, all'innovazione.</li> <li>▪ Mutamenti nel modello di relazione Banca – cliente.</li> <li>▪ Leadership e qualità del management.</li> <li>▪ Efficienza energetica.</li> <li>▪ Gestione dei rischi.</li> <li>▪ Famiglia e natalità come motori economici e di sviluppo del Paese.</li> </ul> <p><b>Obiettivi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagare la percezione delle Fondazioni azioniste sui temi sopra citati.</li> <li>▪ Verificare i progressi percepiti dalla Fondazione EDIVA sui temi di interesse dell'Associazione.</li> </ul>
<b>Comunità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviste telefoniche a tre ONG specializzate sui temi dei Diritti Umani.</li> </ul>	<p><b>Temi indagati:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paesi e settori a rischio per la violazione dei diritti umani.</li> <li>▪ Policy, indicatori e sistemi di monitoraggio auspicabili per una Banca sul tema dei diritti umani.</li> </ul> <p><b>Obiettivi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raccogliere spunti dalle ONG sullo sviluppo di una policy efficace per presidiare il rispetto dei diritti umani nelle attività di una istituzione finanziaria.</li> </ul>

Tabella 1 - Sintesi delle attività di coinvolgimento implementato per ogni categoria di stakeholder

### 3. Valutazione sulla qualità tecnica delle iniziative di engagement nel 2012

La qualità tecnica delle iniziative di coinvolgimento realizzate viene misurata attraverso una serie di parametri:

- L'interattività dell'iniziativa misura il grado di coinvolgimento attivo dei partecipanti che varia molto anche in funzione della modalità di coinvolgimento utilizzata (ad esempio i focus group sono per definizione più interattivi rispetto ad un questionario on line);
- La ciclicità dell'iniziativa che rappresenta la frequenza con cui una tipologia di iniziativa viene ripetuta ad ogni ciclo di rendicontazione (customer satisfaction è un'attività consolidata e ripetuta con cadenze ben definite, al contrario alcune interviste vengono realizzate solo una volta) ;
- La rappresentatività del campione è necessaria per valutare quanto le persone coinvolte rappresentino realmente gli interessi degli stakeholder di riferimento per il Gruppo;
- La rilevanza delle tematiche trattate è un parametro definito sulla base delle istanze raccolte dagli stakeholder e che viene valutato post-iniziativa: il livello di rilevanza percepita rispetto alle tematiche trattate durante il coinvolgimento è un parametro molto significativo per valutare la qualità complessiva delle iniziative.


Come mostra la tabella 2, le iniziative di coinvolgimento realizzate nel corso del 2012 sono state qualitativamente mediamente alte. Nel caso delle interviste alle ONG sul tema dei diritti umani, la qualità complessiva risulta inferiore perché molte ONG specializzate sul tema non hanno voluto essere direttamente coinvolte sullo sviluppo di policy interne e quindi le tre ONG intervistate non possono essere considerate rappresentative del campione e la ciclicità non è elevata perché i diritti umani sono stati trattati specificatamente solo nel 2012. Le altre iniziative hanno ottenuto un punteggio superiore al 3,5 che può essere considerato soddisfacente in una scala da 1 a 5.



#### Qualità tecnica delle iniziative di coinvolgimento

	Interattività	Ciclicità	Rappresen- tatività	Rilevanza dei temi	Indice qualità iniziativa	
<b>Coinvolgimento clienti (anche in collaborazione con Customer satisfaction)</b>	3	4	4	3,8	3,7	■
<b>FocusGroup con i collaboratori</b>	4	5	5	4,1	4,4	■
<b>Interviste a clienti famiglia, small bussiness &amp; imprese</b>	4	4	2	4,3	3,8	■
<b>Interviste a Fondazione azioniste ad Associazione di azionariato attivo</b>	5	5	4	4,3	4,7	■
<b>Interviste ONG</b>	3	1	2	5	3,1	■

Tabella 2 - Qualità tecnica delle iniziative di coinvolgimento

## 4. Gli elementi emersi dal coinvolgimento

In questo capitolo riportiamo i principali risultati di quanto emerso dalle iniziative di engagement. Nella prima parte del capitolo sono presenti alcune tabelle, una per ciascun stakeholder di riferimento della Banca, in cui sono state riportate, per ogni tematica, le principali istanze degli stakeholder, la risposta della Banca, cioè le azioni che Intesa Sanpaolo ha messo in campo per rispondere a tali istanze e gli obiettivi di miglioramento per il 2013. Queste tabelle ci forniscono un quadro complessivo e ci consentono di meglio comprendere il processo virtuoso dell'engagement così come viene delineato negli standard AA1000 e descritto nella pubblicazione "Stakeholder engagement in Intesa Sanpaolo. Approccio metodologico ". Nei paragrafi successivi vengono riportati maggiori dettagli sui risultati delle iniziative di coinvolgimento: per ogni categoria di stakeholder e per ogni macro-tematica, sono riportati gli elementi qualitativi più significativi e i risultati quantitativi ritenuti maggiormente rilevanti.

CLIENTI <span style="float: right;">(1/2)</span>			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Qualità della relazione</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generale soddisfazione dei clienti della Banca soprattutto per quanto riguarda la disponibilità e professionalità del personale di filiale.</li> <li>Punto di miglioramento sono le condizioni dell'offerta e gli iter burocratici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma SEIok e numerose iniziative di customer care.</li> <li>Semplificazione delle procedure di accesso al credito per la clientela small business.</li> <li>Offerta Fuori Sede: consulenza e sviluppo commerciale a domicilio.</li> <li>Avvio del progetto Banca Estesa che prevede l'estensione dell'orario di sportello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento del sistema di controllo di qualità SEIok: evoluzione dei KPI per il controllo della qualità erogata; creazione di un sistema di Voice of Customer per la raccolta, l'analisi e l'attivazione di specifiche azioni di miglioramento basate sulle segnalazioni raccolte direttamente dalla clientela e riguardanti la qualità da loro percepita.</li> <li>Realizzazione di nuovi prodotti/servizi sulla base dei feedback delle indagini di customer experience focalizzati al miglioramento della "qualità di vita" del cliente.</li> <li>Sviluppo di iniziative di ascolto e dialogo per comprendere le necessità dei clienti imprese nell'intero ciclo di relazione con la banca.</li> <li>Applicazione di un approccio consulenziale per migliorare la relazione nei confronti della clientela retail.</li> <li>Estensione del progetto Banca Estesa ad un numero maggiore di filiali.</li> </ul>
<b>Inclusione finanziaria nucleo familiare</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>I clienti senior chiedono una maggior valorizzazione della storicità della relazione con la Banca e maggiore attenzione allo sviluppo di prodotti specifici per gli anziani.</li> <li>I clienti auspicano un maggior supporto della Banca alle famiglie in difficoltà; chi ha usufruito dell'accordo ABI per la sospensione della rata del mutuo ha apprezzato l'iniziativa ma ritiene che le caratteristiche potrebbero essere migliorate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuovo libretto di risparmio per l'accredito della pensione.</li> <li>Introduzione della Carta Pensione.</li> <li>Sottoscrizione del Protocollo ABI e Associazioni dei consumatori: "Percorso Famiglie".</li> <li>Attivazione del "Conto base" per rispondere alle esigenze delle famiglie in situazioni di disagio economico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di un'offerta per l'intero nucleo familiare e focalizzazione sulle soluzioni per la clientela senior.</li> </ul>

CLIENTI <span style="float: right;">(2/2)</span>			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Inclusione finanziaria stranieri</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>I clienti stranieri sono mediamente soddisfatti della relazione con la Banca e dei servizi offerti.</li> <li>I clienti stranieri auspicano un maggior supporto della Banca per l'avvio di nuove attività e per una copertura/assistenza sanitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo del servizio di trasferimento fondi nato dall'accordo con Western Union: realizzati i Servizi Next day e Express to family.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di ulteriori servizi di trasferimento fondi rivolti ai "nuovi italiani".</li> </ul>
<b>Inclusione finanziaria giovani</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>I clienti Superflash apprezzano l'offerta e i canali di contatto telematico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerta Superflash che include una vasta gamma di servizi rivolti anche ai lavoratori atipici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidamento dell'offerta Superflash.</li> </ul>
<b>Sostegno al tessuto produttivo</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il cliente che ha usufruito dell'accordo tra Rete Impresa Italia e Intesa Sanpaolo ne è mediamente soddisfatto anche se nella maggior parte dei casi tale servizio non è stato sufficiente a migliorare la condizione economica complessiva dell'impresa.</li> <li>Viene auspicato un continuo impegno da parte del sistema finanziario a sostenere la nascita di nuova imprenditoria.</li> <li>Maggiore supporto della Banca nei processi di innovazione delle imprese.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuovo accordo con Confindustria Piccola Industria per sostenere le PMI.</li> <li>Adesione all'accordo istituzionale: "Nuove misure per il credito alle PMI".</li> <li>Start up Initiative per creare opportunità di sviluppo per le start up tecnologiche.</li> <li>Sviluppo di un "Osservatorio Nazionale" su Reti d'Impresa e di laboratori regionali per sviluppare sinergie nei progetti di rete.</li> <li>Valutazione del rischio tecnologico dei progetti più complessi attraverso Nova + e relativi finanziamenti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuove linee di finanziamento rivolte alla clientela small business e per il sostegno alla nuova imprenditorialità.</li> <li>Sviluppo di iniziative per favorire le start-up e le aziende in fase di crescita.</li> <li>Definizione di un nuovo accordo con Confindustria che si focalizzi su crescita dimensionale, internazionalizzazione e nuova imprenditorialità.</li> </ul>

Tabella 3 - Tabella riassuntiva per i clienti



Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Sistemi di valutazione</b> ➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maggiore oggettività nei criteri di valutazione, in particolare con riferimento alla seniority aziendale.</li> <li>▪ Sensibilizzazione dei capi sull'importanza del processo di valutazione.</li> <li>▪ Coerenza tra valutazione e incentivi economici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performer, sistema di valutazione che è parte integrante del processo di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, consente di valorizzare l'eccellenza tenendo conto delle diverse complessità lavorative (seniority).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuo presidio sui temi dell'oggettività nella valutazione e la corretta identificazione dei best performer.</li> <li>▪ Formazione ai capi e ai gestori HR sulla valutazione e gestione dei colloqui di feed-back.</li> </ul>
<b>Politiche retributive e sistemi incentivanti</b> ➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oggettività e chiarezza dei sistemi incentivanti.</li> <li>▪ Maggior sobrietà nell'attribuzione di premi al top management.</li> <li>▪ Forme di incentivazione non economica (crescita orizzontale, crediti formativi ecc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le politiche retributive e i sistemi incentivanti hanno continuato a perseguire l'obiettivo di correlare la remunerazione variabile all'entità dei rischi effettivamente assunti e a meglio differenziare la remunerazione variabile su base meritocratica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Affinamento dei driver di misurazione delle performance individuali e di struttura.</li> </ul>
<b>Sviluppo professionale</b> ➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accesso a "mestieri" diversi per assecondare le specifiche attitudini e necessità del singolo.</li> <li>▪ Mappatura completa delle competenze.</li> <li>▪ Maggiore sostegno da parte della Direzione del Personale nella definizione dei piani di carriera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On Air: modello di sviluppo professionale che prevede anche la creazione di percorsi di sviluppo coerenti rispetto ai profili individuali e alle relative aree di miglioramento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estensione del modello di sviluppo professionale già in atto e supporto ai piani di sviluppo individuali per il rafforzamento delle conoscenze specialistico-professionali e manageriali.</li> </ul>
<b>Diversity management e inclusione</b> ➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promozione di una cultura aziendale che non discrimini le donne a causa della maternità o, più in generale, di pregiudizi e offrire loro le stesse possibilità di crescita professionale ed economica degli uomini; Maggior integrazione dei disabili.</li> <li>▪ Valorizzazione del bagaglio di conoscenze acquisite dai senior e del potenziale di crescita delle risorse junior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi gestionali improntati alla valorizzazione delle diversità.</li> <li>▪ Percorsi formativi dedicati al tema delle diversità: brainshop e workshop dedicati all'empowerment femminile, valorizzazione delle diversità intergenerazionali, internazionalizzazione e differenze culturali.</li> <li>▪ Collaborazioni con enti ed associazioni impegnate sulle tematiche di inserimento nel mondo del lavoro di persone con diverse abilità (L.68/99).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoraggio sulla costituzione dei bacini di crescita e sulle nomine manageriali per assicurare la valorizzazione del talento femminile.</li> <li>▪ Focus sulle tematiche di integrazione dei disabili e la gestione di prassi di inclusione in collaborazione con enti e associazioni attive sul territorio.</li> </ul>

Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Formazione</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condivisione delle competenze interne tra figure junior / senior (in entrambi i sensi), e tra ruoli aziendali differenti.</li> <li>Personalizzazione del percorso formativo individuale.</li> <li>Preferenza dei corsi d'aula per tematiche rilevanti.</li> <li>Sviluppo di soluzioni tecniche per fruire della formazione on line con possibilità di interazione (es. corsi on line in video call).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo delle competenze di mestiere, sia con la formazione continua realizzata attraverso le "Academy professionali" e i Programmi formativi (Pro) sia attraverso progetti specifici di riqualificazione.</li> <li>Integrazione di diverse modalità didattiche (aula fisica e aula virtuale) per trasferire contenuti sia normativi sia di prodotto e per incontrare on line docenti ed esperti aziendali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenziamento delle attività formative sul campo.</li> <li>Potenziamento di strumenti e modelli didattici in base ai ruoli e alle competenze attese per specifiche comunità professionali.</li> <li>Formazione continua (prima, durante e dopo l'aula) e ricerca di nuovi format e prodotti di apprendimento.</li> <li>Integrazione delle diverse modalità didattiche (aula, e-learning, social networking, web-tv, edicast).</li> </ul>
<b>Equilibrio vita privata - vita lavorativa</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spostamento del focus dall'orario alla performance, attraverso la definizione di target oggettivi di performance da raggiungere.</li> <li>Asili nido, centri sportivi e mense aziendali e convenzioni con strutture esterne.</li> <li>Telelavoro, laddove richiesto e tecnicamente fattibile.</li> <li>Scelta delle sedi di lavoro dei collaboratori in funzione della distanza dalle rispettive abitazioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Welcare Family": servizio multicanale, accessibile anche "da casa" che fornisce informazioni e servizi di assistenza e cure domiciliari, gestione di pratiche burocratiche e amministrative, previdenziali e fiscali a tariffe agevolate o gratuite.</li> <li>Sono attivi quattro asili aziendali, i "nidi dei bimbi" che operano a Milano, Firenze, Napoli e Torino Moncalieri, ai quali si aggiungerà quello in corso di realizzazione presso il nuovo centro direzionale di Torino.</li> <li>Convenzioni con il consorzio PAN sul territorio nazionale e, in ottica di valorizzazione delle possibilità offerte dagli accordi interaziendali è stata realizzata con Telecom una prima esperienza a Milano a favore delle persone di Intesa Vita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenimento del lavoro straordinario.</li> <li>Ricerca di soluzioni in grado di incontrare esigenze di flessibilità.</li> <li>Promozione di piani di intervento territoriale per la ricerca di soluzioni a supporto dei bisogni di cura.</li> <li>Proseguimento nell'impegno sui temi della mobilità dichiarato nei Piani Spostamento Casa e Lavoro.</li> </ul>
<b>Welfare e salute</b> ➡	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione della cassa sanitaria in termini di limite di spesa e di numero di centri medici convenzionati (anche per chi non ha la sede di lavoro in una grande città).</li> <li>Luoghi di lavoro confortevoli e adeguati alla tipologia di attività svolta.</li> <li>Semplificazione procedure per fruire di permessi per visite sanitarie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il Fondo sanitario del Gruppo conta oltre 200.000 iscritti, dipendenti in servizio, familiari e pensionati e ha offerto prestazioni che superano i 100 milioni di euro all'anno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di interventi per rafforzare l'efficacia del Fondo Sanitario e la sua sostenibilità nel tempo.</li> <li>Sviluppo del progetto per la realizzazione del Fondo Pensioni Unico di Gruppo.</li> <li>Sviluppo del progetto per la costituzione dell'Associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo.</li> </ul>

Tabella 4 - Tabella riassuntiva per i collaboratori


AMBIENTE			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Gestione dell'impronta ecologica della Banca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dell'impatto ambientale generato dall'attività quotidiana partendo da interventi di efficienza energetica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia è stato esteso a 189 siti.</li> <li>Intesa Sanpaolo da tempo utilizza energia elettrica da fonte rinnovabile per il 95% dei consumi in Italia (oltre 165.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> annue evitate).</li> <li>I consumi elettrici complessivi in Italia sono stati ridotti del 6,8% (circa 12.700 t di emissioni di CO<sub>2</sub> evitate). In Italia, l'85% dei consumi interni di carta utilizzata è a basso impatto ambientale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuo presidio sui temi dell'oggettività nella valutazione e la corretta identificazione dei best performer.</li> <li>Formazione ai capi e ai gestori HR sulla valutazione e gestione dei colloqui di feed-back.</li> </ul>
<b>Prodotti / Finanziamenti e servizi a sostegno dell'ambiente</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La maggior parte dei clienti del Gruppo ritiene che la Banca abbia una particolare attenzione all'ambiente.</li> <li>I clienti sono soddisfatti dei prodotti/finanziamenti a sostegno dell'ambiente, apprezzano in particolare i tempi di gestione della pratica e di erogazione del finanziamento; sarebbero auspicabili una minor burocrazia e condizioni economiche migliori.</li> <li>I clienti auspicano l'inclusione di elementi di carattere sociale ed ambientale nella valutazione del merito creditizio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerta di un'ampia gamma di finanziamenti e servizi di consulenza a supporto degli investimenti nel settore dell'energia da fonti rinnovabili, dell'efficienza energetica e dell'ambiente (erogati circa 3 milioni di euro in finanziamenti).</li> <li>L'adozione degli Equator Principles per la valutazione degli impatti ambientali e sociali nel project finance è stata applicata a 50 progetti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adeguamento dei prodotti ambientali rivolti alla clientela small business per l'efficientamento energetico.</li> <li>Innovazione dell'offerta rivolta alle grandi imprese per il risparmio energetico e l'utilizzo di energie rinnovabili.</li> <li>Implementazione di criteri più stringenti per la gestione dei rischi ambientali connessi all'erogazione di finanziamenti.</li> </ul>

Tabella 5 - Tabella riassuntiva per l'ambiente

FORNITORI			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Acquisti verdi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusione di criteri sociali e ambientali nelle scelte di procurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta: 85% dei consumi interni di carta in Italia riciclata e/o certificata; riduzione dei consumi di circa 1.150 t grazie al progetto "Rendicontazione on line" e dematerializzazione pratiche.</li> <li>Sostituzione delle macchine da ufficio: risparmi elettrici cumulati del 4,1%.</li> <li>Consumi di energia elettrica in Italia: 95% da fonte rinnovabile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento ulteriore dell'utilizzo di carta ecologica e riciclata.</li> <li>Sostituzione/acquisto di macchine da ufficio a basso impatto ambientale.</li> <li>Acquisto di energia verde più rispondente ai massimi requisiti di sostenibilità ambientale.</li> </ul>
<b>Relazione con i Fornitori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprezzamento da parte dei grandi fornitori dell'impegno del Gruppo sui temi della CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.400 fornitori registrati al Portale hanno risposto al questionario sulle iniziative CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estensione del Portale Fornitori e utilizzo di gare on-line per favorire la trasparenza nei processi di acquisto.</li> <li>Messa a regime del modulo di gestione delle comunicazioni contabili con i fornitori.</li> </ul>
<b>Cultura della sostenibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusione nei contratti di clausole di sottoscrizione del Codice Etico di Intesa Sanpaolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nel 2012 sviluppata una nuova funzionalità dedicata all'antiriciclaggio.</li> <li>Monitoraggio a campione sul rispetto dei principi CSR su fornitori appartenenti a categorie merceologiche rischiose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificazione dei fornitori anche sulla base di requisiti ambientali e sociali.</li> <li>Formazione ulteriore dei responsabili degli acquisti sulle tematiche di sostenibilità sociale e ambientale.</li> </ul>

Tabella 6 - Tabella riassuntiva per i fornitori (vedi Stakeholder Engagement in Intesa Sanpaolo 2011 )

COMUNITÀ			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Sostegno al terzo settore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuo impegno e creazione di sinergie con il mondo non profit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banca Prossima nel 2012 ha concesso 1,5 miliardi di attività creditizie di cui un miliardo circa utilizzate e ha continuato la sua attività di forte innovazione sia di prodotto che di processo, ad esempio Terzo Valore e Fondazione per l'innovazione del terzo settore (FITS!).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso alla creazione di reti fra operatori non profit e altri attori.</li> </ul>
<b>Iniziative editoriali e musicali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzazione del patrimonio editoriale-musicale rendendo la "cultura" accessibile ad un più vasto pubblico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre alle collane Vox Imago e Musei e Gallerie di Milano, è proseguita la pubblicazione delle mini guide sulle sedi storiche, dedicate quest'anno a Palazzo Beltrami di Piazza Scala a Milano e al Palazzo del Banco di Napoli a Napoli.</li> <li>Collaborazioni con enti di alto profilo culturale e formativo e interventi per diffondere la conoscenza della musica antica, classica e contemporanea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Catalogazione del patrimonio pubblico e privato.</li> <li>Formazione e didattica per la cultura musicale.</li> </ul>
<b>Cultura e beni artistici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilancio della cultura italiana e valorizzazione del patrimonio artistico come risorsa potenziale per risollevare il Paese.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto Cultura: tutela e valorizzazione del patrimonio artistico di proprietà.</li> <li>Gallerie d'Italia: sedi museali a Vicenza, a Napoli e a Milano (oltre 52.000 a Vicenza, 46.000 a Napoli e 200.000 a Milano).</li> <li>XVI edizione di Restituzioni, programma biennale di restauri di opere d'arte del patrimonio pubblico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzazione delle Gallerie d'Italia con riorganizzazione degli spazi espositivi; realizzazione di mostre e dossier monografici; iniziative per favorire la fruizione da parte di giovani, anziani e coloro che si trovano in situazioni di difficoltà sociale ed economica.</li> <li>Iniziative per consentire la pubblica fruizione delle collezioni non ancora esposte.</li> <li>Continuità dell'iniziativa Restituzioni.</li> <li>Tutela delle fonti storiche documentarie a rischio, potenziamento dell'accessibilità e promozione dell'accesso agli spazi espositivi della Banca.</li> </ul>
<b>Liberalità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto a iniziative di solidarietà in un orizzonte di medio-lungo periodo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo si sono impegnate a sostenere l'intervento in Malawi fino al 2014.</li> <li>Erogate liberalità complessive per più di 17,7 milioni di euro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizzazione sull'impegno sociale a favore dei più fragili.</li> </ul>
<b>Sponsorizzazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzazioni delle unicità del Paese, sia dal punto di vista artistico che paesaggistico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsorizzazioni nei settori di istruzione, sport, cultura, ricerca e solidarietà sociale con erogazioni complessive per circa 38,5 milioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di relazioni con le comunità locali, collaborazioni con università/ associazioni di categoria e centri di eccellenza.</li> </ul>


Tabella 7 - Tabella riassuntiva per la comunità

AZIONISTI			
Macro tema	Principali istanze degli stakeholder	Cosa ha fatto la Banca	Obiettivi di miglioramento 2013
<b>Crescita sostenibile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuo impegno per garantire solidità della performance economica.</li> <li>▪ Supporto al tessuto imprenditoriale e alle start up (vedi clienti).</li> <li>▪ Valorizzazione della persona (vedi collaboratori).</li> <li>▪ Qualità della relazione con i clienti (vedi clienti).</li> <li>▪ Sostegno alla famiglia e alla natalità (vedi clienti).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proventi operativi netti, pari a 17.881 milioni, superiori del 6,5% rispetto al 2011.</li> <li>▪ Il valore economico generato ha superato i 14 miliardi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzare ulteriormente le basi per la crescita sostenibile.</li> <li>▪ Coniugare solidità patrimoniale e remunerazione del capitale con il basso profilo di rischio.</li> </ul>

Tabella 8 - Tabella riassuntiva per gli azionisti

## 4.1 I Clienti

Le attività di coinvolgimento con i clienti realizzate nel corso del 2012 sono state sviluppate in stretta collaborazione tra l'Unità CSR e la Direzione Customer Satisfaction della Divisione Banca dei Territori.

Di seguito è riportata una sintesi di quanto emerso durante le iniziative per ciascuna delle tematiche indagate: in particolare è stata riportata la matrice del percepito in cui viene evidenziato il posizionamento di ciascuna tematica rispetto alle due dimensioni, rilevanza percepita e presidio percepito (vedi pubblicazione: "Stakeholder Engagement in Intesa Sanpaolo, approccio metodologico" ); successivamente, per ciascun tema, sono stati riportati alcuni risultati quantitativi particolarmente significativi e una sintesi qualitativa delle principali istanze emerse.



La matrice mostra che anche nel 2012 i clienti hanno dimostrato di essere molto soddisfatti della qualità della relazione con la Banca e di percepire come adeguata la trasparenza nelle comunicazioni al cliente. Gli elementi che meritano maggior attenzione, visto il contesto di crisi economica, sono il sostegno alle famiglie e il sostegno al tessuto produttivo. L'engagement relativo ai prodotti a sostegno dell'ambiente ha evidenziato un buon livello di soddisfazione sia da parte dei clienti famiglia che small business e imprese.

### Qualità della relazione

I risultati 2012 dell'analisi di customer satisfaction hanno rilevato livelli di soddisfazione positivi pur nell'attuale quadro economico complesso. Vengono generalmente apprezzati disponibilità e professionalità del personale di filiale anche se i diversi segmenti di clientela hanno percezioni diverse rispetto alla qualità della relazione con la Banca. Ecco alcuni elementi salienti:

- **La clientela senior** vorrebbe che la Banca sviluppasse prodotti e servizi di consulenza pensati specificamente per le proprie esigenze, anche in considerazione del maggior valore della storicità della relazione e del rapporto fiduciario. Questa fascia di clientela chiede maggior attenzione da parte della Banca alla formazione su aspetti come l'home banking o l'utilizzo del bancomat. Nell'indagine sui clienti senior, sono stati ascoltati anche i loro figli che hanno chiesto una semplificazione di tutte le procedure per gestire le attività finanziarie dei genitori non più auto-sufficienti.
- **I clienti giovani dell'offerta Superflash** considerano più importante la relazione personale e la fiducia nei confronti della Banca rispetto al prezzo ed apprezzano tutti gli strumenti on line innovativi messi a disposizione della Banca
- **La clientela immigrata** apprezza la relazione con la Banca, in particolare la disponibilità e accoglienza del personale di filiale e, nella maggior parte dei casi, ritiene che la capacità di ascolto della clientela immigrata sia buona anche se la comunicazione con il cliente non avviene utilizzando la lingua d'origine.

Il giudizio sull'ambiente interno dell'agenzia, sull'ATM e sui prestiti risulta positivo e superiore a quello del sistema bancario; positivi, ma leggermente inferiori al mercato, i livelli di soddisfazione dei clienti nei confronti del personale di agenzia e dell'Internet banking. Emerge la necessità di snellire gli iter burocratici, migliorare l'organizzazione degli sportelli per minimizzare le file e rendere più vantaggiose le condizioni economiche dell'offerta.

Quanto ai temi legati alla trasparenza e chiarezza delle comunicazioni della Banca verso i clienti, le indagini di customer satisfaction rilevano indici positivi sulla qualità delle comunicazioni scritte e della relazione con il personale di filiale, elemento confermato anche dai clienti intervistati. I reclami emersi su questi temi evidenziano casi di ritardo nella ricezione delle comunicazioni postali e scarsa chiarezza delle comunicazioni scritte dovuta all'utilizzo di un linguaggio troppo tecnico o a un eccesso di informazioni - richieste dalla normativa - che fanno perdere di vista le indicazioni chiave.

## Inclusione finanziaria – nucleo familiare

Tra gli obiettivi di miglioramento, quello ritenuto prioritario dai clienti e dichiarato nel corso delle interviste è "sviluppare una gamma di offerta innovativa per promuovere l'inclusione finanziaria delle fasce sociali più deboli» per cui è forte da parte del cliente la richiesta di un maggior supporto alle famiglie in questi tempi di difficoltà economica".

L'Accordo a cui Intesa Sanpaolo ha aderito per la sospensione delle rate dei mutui alle famiglie in difficoltà, siglato dall'ABI con le Associazioni dei Consumatori, prevede la possibilità di sospendere - per almeno 12 mesi - il pagamento delle rate per chi ha un reddito imponibile inferiore ai 40 mila Euro e che abbiano subito uno dei seguenti eventi negativi nel corso del 2012: morte o insorgenza di condizioni di non autosufficienza, perdita dell'occupazione, provvedimenti limitativi dell'occupazione con richiesta di misure di sostegno al reddito (es. sospensione dal lavoro o riduzione dell'orario di lavoro).

I dati dell'indagine online, confermati anche dalle interviste telefoniche con i clienti famiglia che hanno usufruito della moratoria sulla rata del mutuo, fanno emergere che il 92% dei clienti che ha utilizzato il servizio lo ritiene un valido aiuto per affrontare e superare il periodo di difficoltà economica. Tra gli aspetti che potrebbero essere migliorati, nel 45% dei casi vengono indicate le caratteristiche della sospensione (durata, modalità rimborso interessi etc) e per il 18% dei casi la gestione della richiesta.

### Ambiti di miglioramento sulla moratoria per il pagamento delle rate del mutuo

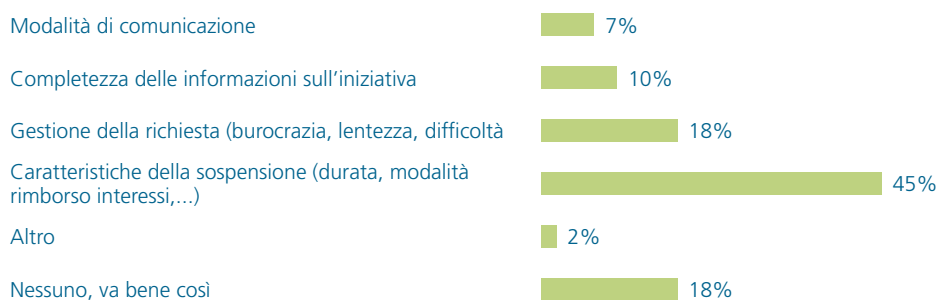


Grafico 1



Alla ripresa dei pagamenti il 24% dei clienti famiglia ha avuto ancora necessità di valutare con la Banca qualche ulteriore forma di intervento per consentire il regolare rimborso del mutuo e tra questi il 27% ha chiesto una rinegoziazione della durata e/o del tasso del mutuo.

#### Ambiti di ulteriore supporto della Banca per i clienti famiglia in difficoltà

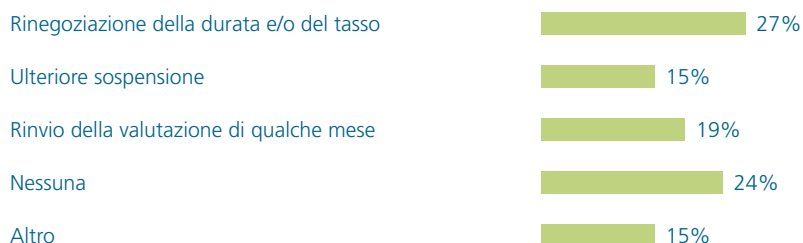


Grafico 2

È stato poi chiesto di citare alcune possibili iniziative che potessero sostenere ulteriormente le famiglie in difficoltà e nel 66% dei casi è risultata fondamentale la possibilità di rinegoziare il mutuo, seguita dal conto corrente a costo zero nel 36% dei casi.

#### Ambiti di miglioramento sulla moratoria per il pagamento delle rate del mutuo

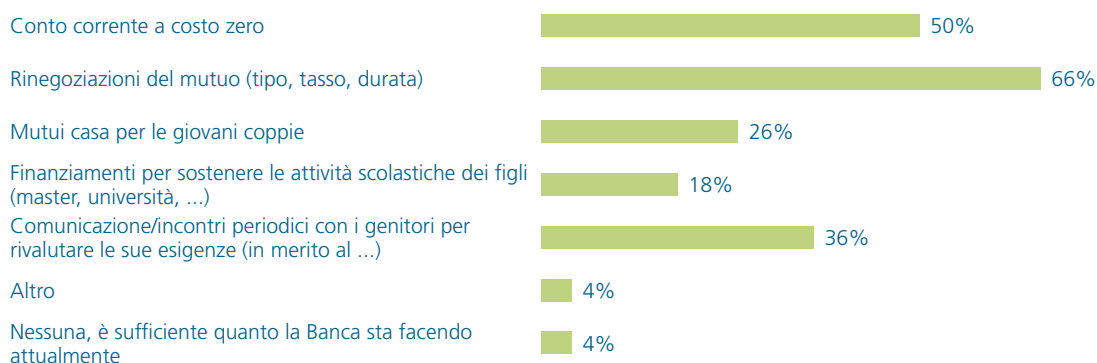


Grafico 3

## Inclusione finanziaria - Immigrati

I clienti stranieri rappresentano il 20% dei nuovi clienti di Intesa Sanpaolo, percentuale che sale al 30% nella fascia tra i 26 e i 44 anni.

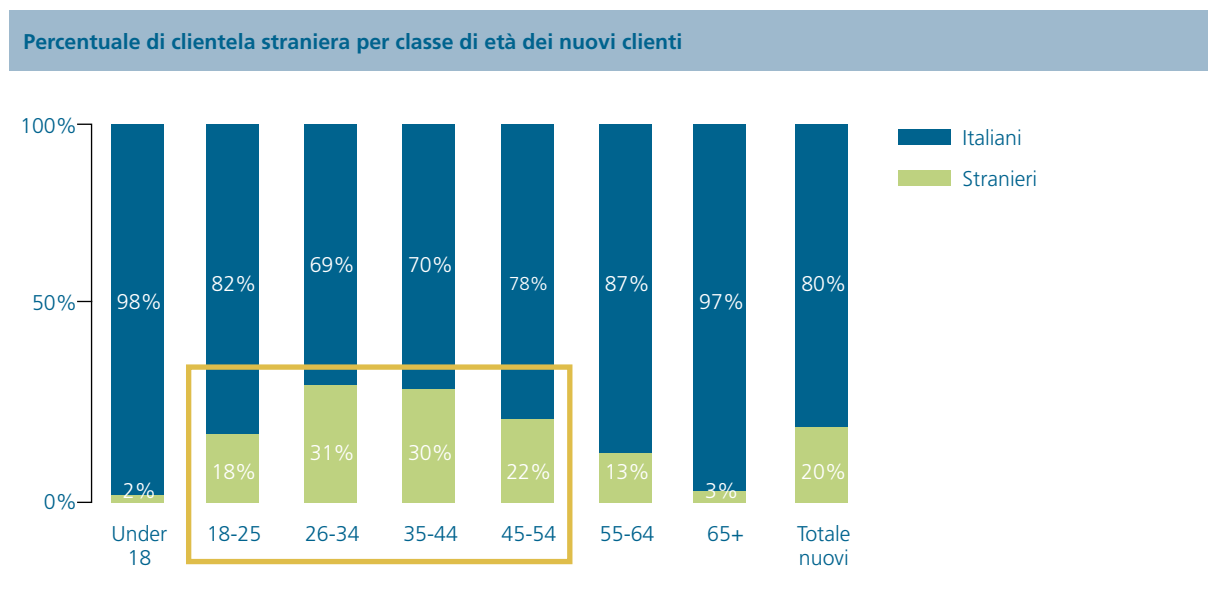


Grafico 4

La clientela straniera che si dimostra soddisfatta nei confronti di Intesa Sanpaolo è il 35% (vedi Grafico 5): tra questi, chi utilizza il servizio Money Transfer di Intesa Sanpaolo è mediamente più soddisfatto della relazione con la Banca rispetto a chi non utilizza il servizio o a chi, è cliente Intesa Sanpaolo, ma utilizza il servizio rimesse di altri istituti. Tra coloro che utilizzano il servizio Money Transfer, la propensione a consigliare il Gruppo Intesa Sanpaolo è maggiore rispetto a chi non utilizza nessun servizio di rimesse oppure utilizza servizi di rimesse di altri istituti (vedi grafico 5 bis).

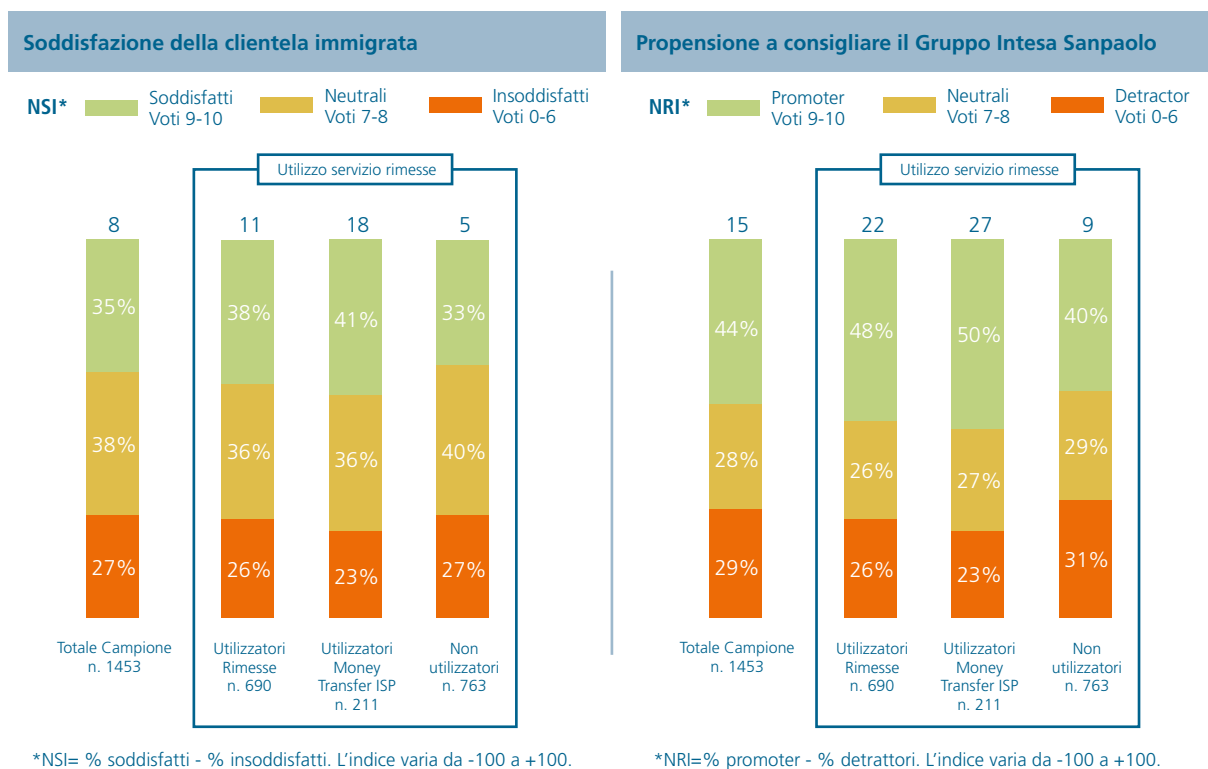


Grafico 5

Grafico 5 Bis

Quanto alla relazione con la Banca, l'aspetto maggiormente apprezzato è quello legato all'accoglienza, seguito dalla chiarezza e trasparenza delle comunicazioni; risultano invece critici la capacità della Banca di sviluppare prodotti e servizi specifici per le esigenze della clientela straniera, e la conoscenza delle lingue da parte del personale di filiale.

### Soddisfazione della clientela immigrata su alcuni aspetti specifici

Rispetto alle aspettative iniziali, quanto è soddisfatto dei seguenti aspetti della relazione con la sua banca?

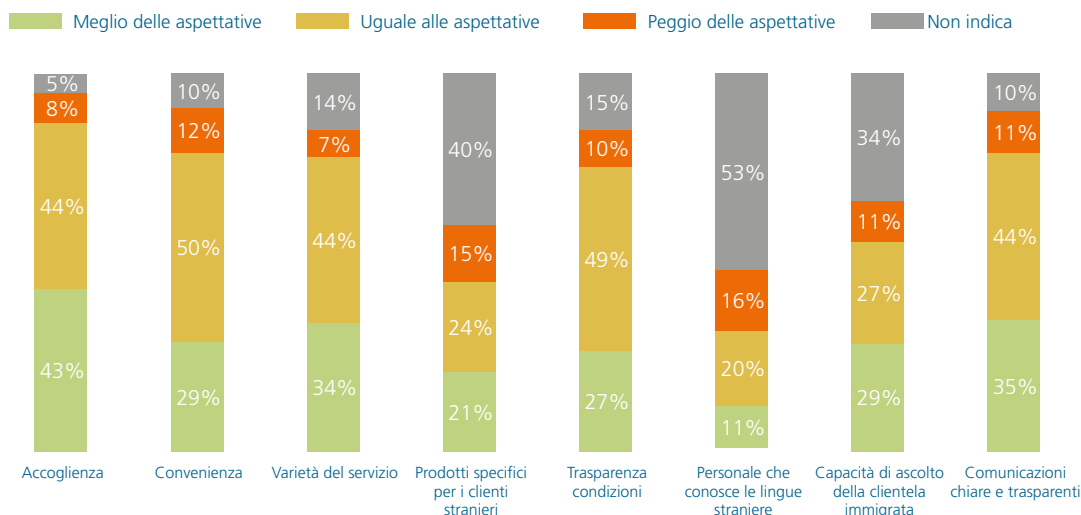


Grafico 6

Tra coloro che utilizzano il servizio di rimesse, il 36% apprezzerrebbe la possibilità di avere dei finanziamenti per avviare una nuova attività d'impresa e il 28% dei micro-finanziamenti anche per importi inferiori a 1.000 euro; l'assistenza sanitaria e il finanziamento per lo studio dei figli sono servizi che il cliente immigrato apprezzerrebbe. Inoltre solo il 17% dei clienti immigrati dichiara che non parteciperebbe ad incontri pubblici di formazione per spiegare i prodotti e i servizi della Banca mentre nel 28% dei casi il cliente parteciperebbe da solo e nel 17% dei casi con un altro componente della famiglia.

### Ulteriori servizi per la clientela immigrata

Mi interesserebbe avere il supporto della banca per:

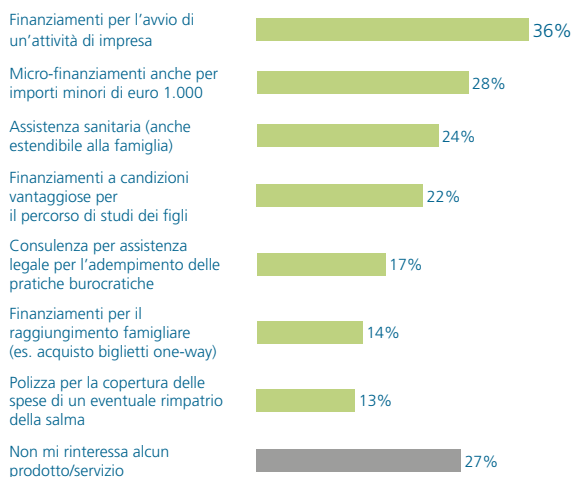


Grafico 7

### Occasioni di educazione finanziaria per la clientela immigrata

Se la banca offrisse occasioni di incontro in cui spiegare, nella lingua madre, alcuni dei prodotti/servizi che offre, lei:

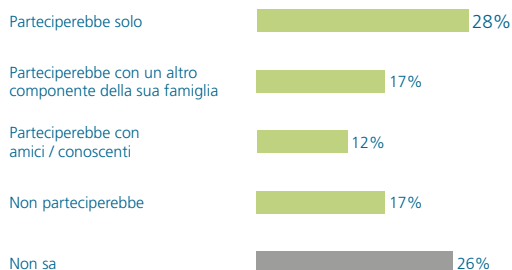


Grafico 8

## Inclusione finanziaria - giovani

I nuovi clienti giovani sono più del 50% sotto i 35 anni, l'8% sono minorenni ed emergono differenze sulla base del principale prodotto transazionale posseduto: i clienti con conto corrente sono mediamente più maturi (58% tra i 26 e i 54 anni), mentre i clienti che hanno aderito all'offerta Superflash sono concentrati tra i 18 e i 34 anni (62%). I clienti con libretto di risparmio sono minorenni (56%) o di età maggiore ai 65 anni (18%).

Dai risultati emerge che i giovani sotto i 35 anni sembrano essere clienti attenti, che prima di scegliere la Banca si informano, preferiscono decidere in autonomia utilizzando strumenti remoti. Nonostante la giovane età, comunque, danno molta importanza alla relazione, che risulta avere un peso maggiore del prezzo.

### Relazione con la Banca

■ D'accordo ■ In disaccordo

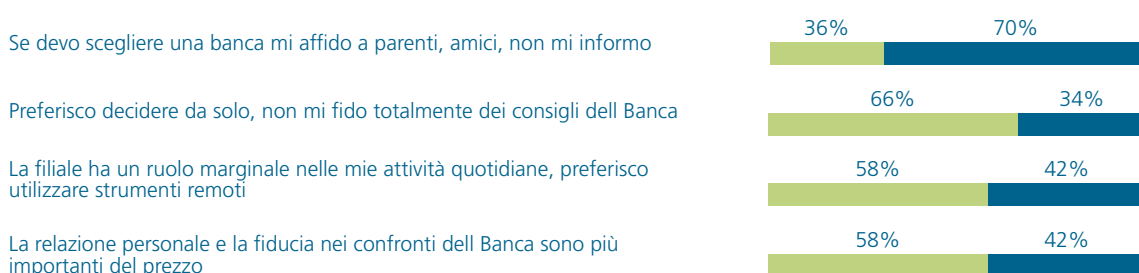


Grafico 9

## Sostegno al tessuto produttivo

### Accesso al credito per le imprese: sviluppo di nuovi accordi / nuove linee di finanziamento per le PMI

Nel 2012 il Gruppo ha aderito ad accordi istituzionali garantendo continuità alle collaborazioni avviate negli anni passati per rinsaldare il pieno sostegno alle piccole e medie imprese in un momento congiunturale ancora difficile. Nel corso del 2012, è stata realizzata un'indagine online rivolta alle imprese che hanno usufruito dell'accordo sottoscritto con Rete Imprese Italia per verificare il loro livello di soddisfazione e le aspettative rispetto ad altre forme di supporto.

Nel 40% dei casi le imprese hanno usufruito dell'accordo per poter allungare i mutui o più in generale i finanziamenti, mentre nel 35% dei casi sono state attivate operazioni di sospensione dei pagamenti.

### Accordo tra Rete Imprese Italia e Intesa Sanpaolo: modalità di utilizzo

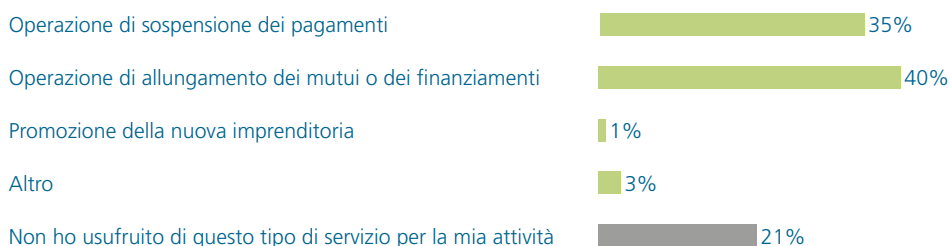


Grafico 10

Per il 41% dei clienti che hanno risposto al questionario la difficile situazione economica è migliorata. Tra questi, per 1 su 4 è migliorata grazie al servizio offerto.

### Percezione del miglioramento della situazione economica complessiva

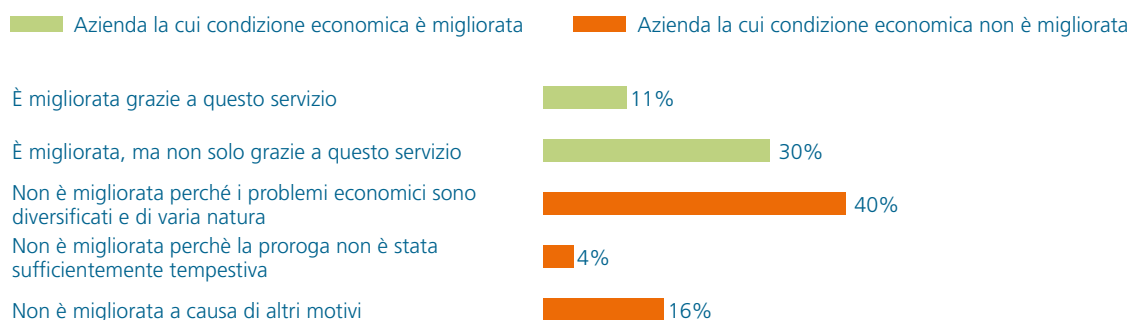


Grafico 11

Il 49% delle aziende è soddisfatto del servizio, il dato sale al 65% tra le aziende che hanno visto un miglioramento nella situazione economica (vedi Grafico 11) e scende al 37% tra le aziende che non hanno visto alcun miglioramento.

### Livello di soddisfazione delle imprese sull'accordo

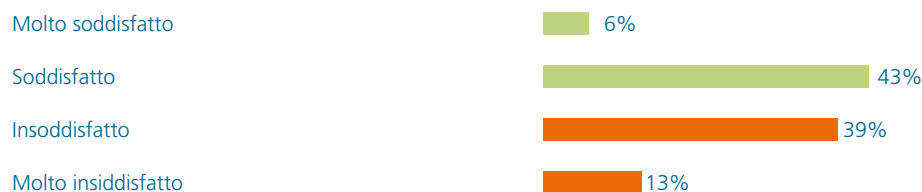


Grafico 12

Tra gli aspetti maggiormente apprezzati, la preparazione del referente è al 42% mentre la gestione della pratica di adesione e le tempistiche di erogazione rispettivamente al 33% e al 27%. Per il 69% dei clienti, tra gli aspetti da migliorare sono le condizioni economiche dell'accordo seguite da una necessità di minor burocrazia per il 46% dei clienti.

### Ulteriori servizi per la clientela immigrata



Grafico 13

### Ambiti di miglioramento



Grafico 14

Ai clienti che hanno usufruito dell'accordo, è stato chiesto su quali ambiti vorrebbero vedere la Banca più attiva e nel 36% dei casi l'ambito prioritario è stato quello dello smobilizzo ed incasso crediti, mentre il 33% dei clienti vorrebbe servizi di consulenza più personalizzati

#### Ambiti di miglioramento sulla moratoria per il pagamento delle rate del mutuo



Grafico 15

## Offerta di nuovi prodotti/finanziamenti per utilizzo energie rinnovabili, efficienza energetica

I clienti famiglia e i clienti small business e imprese che hanno utilizzato alcuni dei servizi e finanziamenti ambientali ritengono che il Gruppo Intesa Sanpaolo abbia un'attenzione particolare per i temi ambientali, rispettivamente nel 73% (famiglia) e 63% (clienti small business e Imprese). Le informazioni sul sito internet hanno contribuito maggiormente a formare questa idea.

### Finanziamenti ambientali per i privati e le famiglie

L'indagine è stata rivolta ad un campione di clienti di "Prestito Ecologico"; un finanziamento per i privati che ha le seguenti finalità:

- progettazione e installazione di impianti fotovoltaici, pannelli solari o termici che trasformano l'energia per riscaldamento ed elettrica;
- installazione di finestre e infissi per migliorare la coibentazione degli stabili e diminuire la dispersione di calore;
- installazione di caldaie di nuova generazione ad alta efficienza energetica;
- acquisto di automezzi ecologici e a trazione elettrica;
- acquisto di elettrodomestici ecologici.

Nel 66% dei casi i clienti hanno seguito un suggerimento del personale di filiale che quindi assume un ruolo fondamentale nella promozione di questo prodotto.

#### Prestito Ecologico: fonti di informazione

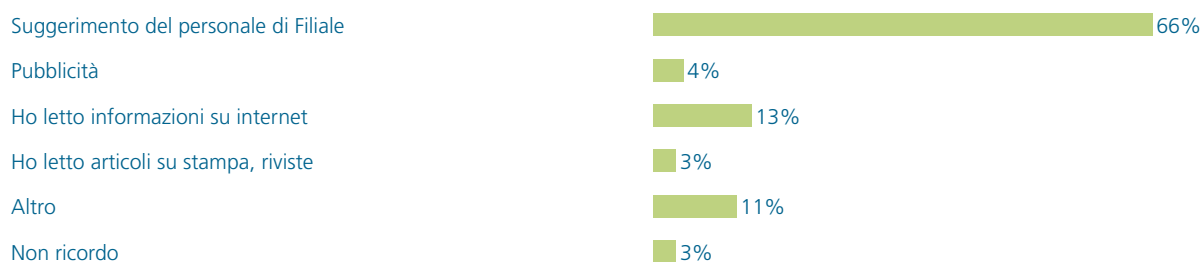


Grafico 16

Il 56% dei clienti famiglia ha utilizzato il Prestito Ecologico per l'installazione di pannelli fotovoltaici, il 18% per l'acquisto di auto ecologiche e il 12% per l'installazione di finestre e infissi.

#### Ragioni di utilizzo del prestito ecologico

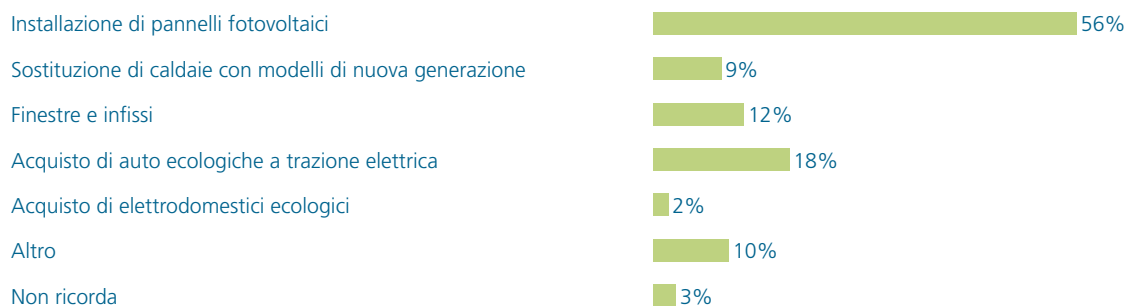


Grafico 17

Il livello di soddisfazione sul prestito ecologico è molto alto infatti il 94% dei clienti si dichiara soddisfatto del prodotto, apprezzandone in particolare le tempistiche di erogazione (per il 75% dei casi). Viene auspicata una minor burocrazia, mentre per quanto riguarda le condizioni economiche, pur considerando questo aspetto un punto di forza (59% dei casi), il 58% dei clienti richiede condizioni ancora migliori.

#### Livello di soddisfazione per il prestito ecologico

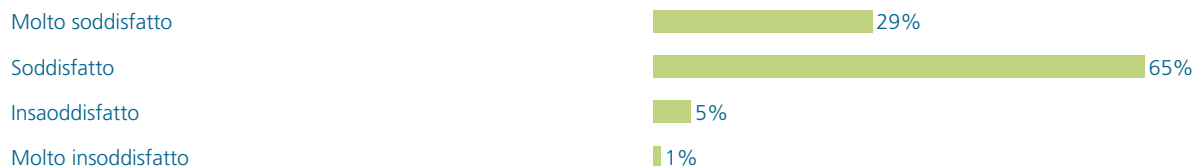


Grafico 18

#### Aspetti particolarmente apprezzati per il prestito ecologico

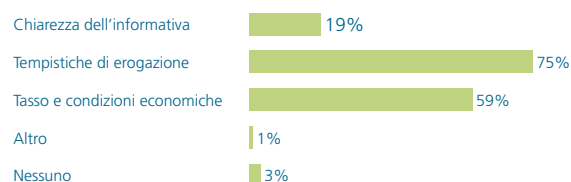


Grafico 19

#### Possibili ambiti di miglioramento per il prestito ecologico

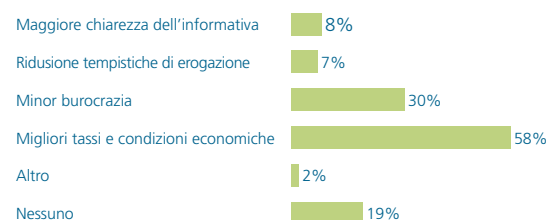


Grafico 20

## Prodotti e finanziamenti verdi per small business e imprese

L'indagine è stata rivolta ai clienti small business e imprese che hanno usufruito dei finanziamenti verdi offerti con le seguenti finalità:

- installazione impianti fotovoltaici
- realizzazione di impianti a energia rinnovabile diversi da fotovoltaico
- investimento in Ambiente e Sicurezza (es. sostituzione amianto e realizzazione cappotto)
- bioedilizia
- leasing per la produzione da fonti rinnovabili

La maggior parte delle aziende intervistate ritiene che il tema ambientale sia importante per la propria attività d'impresa. In particolare è significativa la risposta relativamente alla riduzione dei consumi di carta o di materiali, l'ottimizzazione dei consumi energetici e la produzione di energia da fonti rinnovabili.

### Aspetti ambientali rilevanti per le aziende

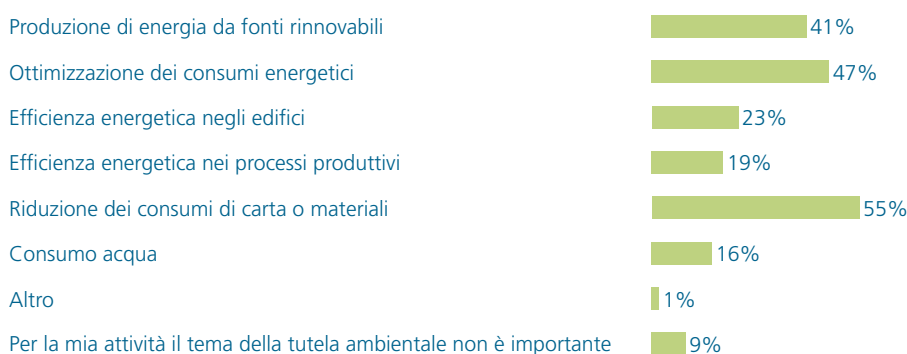


Grafico 21

Il 66% delle imprese si dichiara soddisfatto del finanziamento e il 17% si dichiara molto soddisfatto.

### Livello di soddisfazione per i finanziamenti ambientali



Grafico 22



Il 71% delle aziende intervistate ha utilizzato il finanziamento per l'installazione di impianti fotovoltaici presso l'attività, il 16% per la bonifica dell'amianto e il 13% come investimento.

#### Principali aree di importanza del tema ambientale

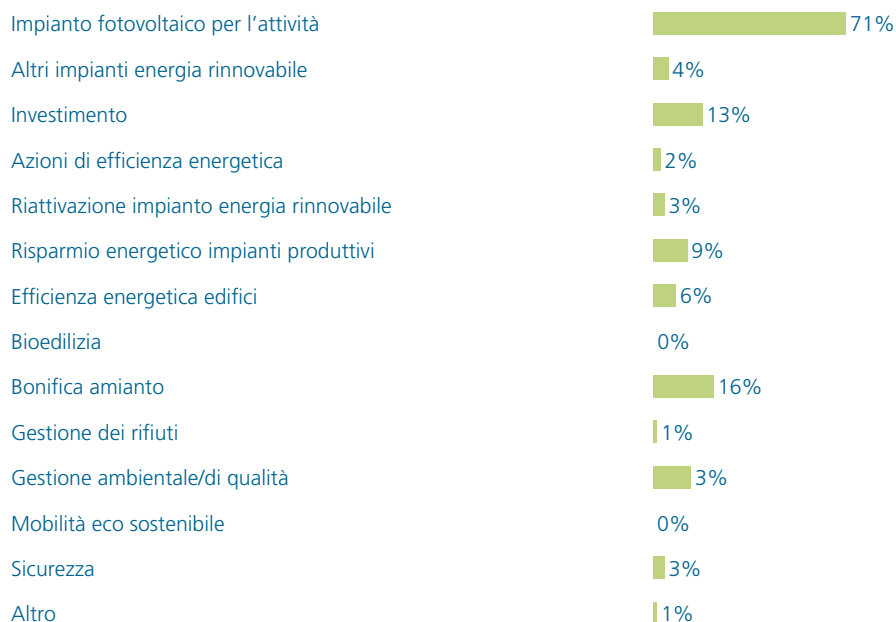


Grafico 23

Tra gli ambiti maggiormente apprezzati dai clienti small business e imprese, le tempistiche di erogazione (36%), la gestione della pratica di adesione (28%), la preparazione del referente (26%). La burocrazia risulta, anche in questo caso, l'aspetto meno apprezzato (57% dei casi). Il giudizio sulle condizioni economiche è piuttosto negativo perché è percepito come un possibile ambito di miglioramento nel 61% dei casi.

#### Punti di forza del finanziamento



Grafico 24

#### Ambiti di miglioramento del finanziamento ambientale



Grafico 25

## 4.2 I collaboratori

Nel corso del 2012 sono stati realizzati sette focus group che hanno coinvolto un totale di 79 colleghi e colleghe e 10 rappresentanti delle 8 sigle sindacali presenti in azienda. I focus group sono stati realizzati a Milano e a Torino (vedi tabella 1).


La metodologia utilizzata ha permesso di stimolare il dibattito, comprendere le aspettative dei colleghi e raccogliere una serie di spunti per individuare possibili obiettivi di miglioramento.

La prima fase degli incontri è stata dedicata ad una condivisione dei temi sottoposti a dibattito e di come ciascuno di questi si rifletta sul vissuto quotidiano. E' stato poi chiesto di definire i tre principali argomenti di interesse per ogni tema su cui la sessione di lavoro si sarebbe poi concentrata. Questa fase ha permesso quindi di realizzare una tassonomia condivisa per ciascun focus group che potesse rendere evidente la rilevanza dei temi dal punto di vista dei collaboratori.

Nella seconda parte degli incontri sono stati realizzati lavori di gruppo con la metodologia della Walt Disney Creativity Strategy. La tecnica, basata su un gioco di ruolo, facilita un atteggiamento proattivo dei partecipanti nella individuazione di suggerimenti concreti per un percorso di sviluppo. I collaboratori sono stati chiamati ad assumere tre distinti ruoli:





- il sognatore – colui per cui ogni cosa è possibile e ogni soluzione è realizzabile (domanda chiave: «cosa voglio fare?»)
- il critico – colui che si concentra sulle cose che possono non funzionare e nota i possibili ostacoli (domanda chiave: «perché farlo?»)
- il realista – colui che affronta le questioni in maniera concreta e si concentra su cosa è necessario fare (domanda chiave: «come posso farlo?»)

Questi stati mentali devono essere assunti in sequenza, in modo che l'idea venga analizzata da tutte le prospettive e con i tre diversi approcci: l'idea proposta dal «sognatore» deve infatti essere analizzata da un punto di vista «critico», per individuarne punti di attenzione e ostacoli alla fattibilità, e i due punti di vista devono poi essere portati a sintesi dalla prospettiva del «realista», che contestualizza l'idea nella realtà concreta e individua gli elementi che consentono di superare le criticità.

Di seguito è stata riportata una sintesi di quanto è emerso durante i focus group per ciascuna delle tematiche indagate: in particolare è stata riportata la matrice del percepito in cui viene evidenziato il posizionamento di ciascuna tematica rispetto alle due dimensioni, rilevanza percepita e presidio percepito (vedi pubblicazione: "Stakeholder engagement in Intesa Sanpaolo, approccio metodologico" ); successivamente, per ciascun tema, è stato riportato un grafico in cui è evidenziato, per i primi cinque aspetti, il numero di volte in cui un determinato aspetto è stato citato dai partecipanti al focus group come critico e particolarmente rilevante nella loro esperienza lavorativa; infine abbiamo riportato una sintesi qualitativa delle principali istanze emerse.



### Legenda analisi del percepito

-  **Mantenere**  
Nella percezione degli stakeholder l'azienda sta presidando la tematica, che è ritenuta rilevante. È necessario mantenere l'attuale livello di attenzione sulla tematica.
-  **Attivare**  
Nella percezione degli stakeholder l'azienda non sta presidando la tematica, che è invece ritenuta rilevante. È necessario attivare l'attenzione sulla tematica.
-  **Monitorare**  
Nella percezione degli stakeholder l'azienda non sta presidando la tematica, che è comunque ritenuta poco rilevante. È necessario monitorare le percezioni per cogliere un'eventuale evoluzione nella rilevanza della tematica.
-  **Valorizzare**  
Nella percezione degli stakeholder l'azienda sta presidando la tematica, che tuttavia è ritenuta poco rilevante. È necessario valorizzare l'importanza della tematica agli occhi degli stakeholder.

La matrice mostra che i sistemi di valutazione, le politiche retributive e i sistemi incentivanti sono aspetti su cui è necessario avviare iniziative mentre la formazione e lo sviluppo professionale, i sistemi di welfare e salute sono gli ambiti maggiormente apprezzati. Il work life balance non è considerato particolarmente rilevante, ma il presidio della banca su questo tema è percepito come buono. Il diversity management è un tema di cui non viene percepita ancora la rilevanza e su cui si valuta che la Banca non abbia un forte presidio.

## Sistemi di valutazione

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]

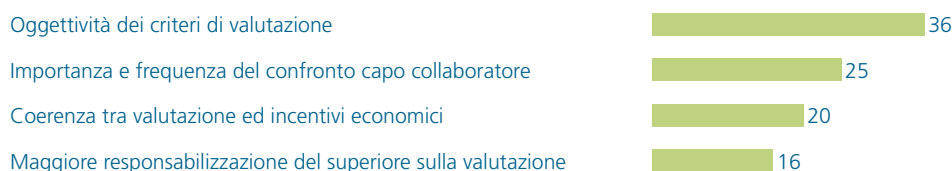


Grafico 26

L'oggettività dei criteri di valutazione è l'aspetto ritenuto di maggior rilievo che, secondo i collaboratori, dovrebbe prevalere su considerazioni di seniority aziendale e di budget disponibile per gli incentivi. Un suggerimento è quello di correlare "automaticamente" una quota degli incentivi al raggiungimento di obiettivi oggettivamente quantificabili parametrizzando la restante quota all'andamento generale della Banca. In sintesi i collaboratori ritengono che si dovrebbero valorizzare gli strumenti già a disposizione per i processi di valutazione e incentivazione puntando a una maggiore responsabilizzazione dei valutatori. Corsi di formazione e tutoraggio da parte della Direzione del Personale dovrebbero sostenere i responsabili per far sì che anche il momento dedicato alla valutazione divenga un supporto allo sviluppo personale. I collaboratori suggeriscono anche di arricchire il processo con valutazioni multiple che includano anche colleghi e clienti interni/esterni.

## Politiche retributive e sistemi incentivanti

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]

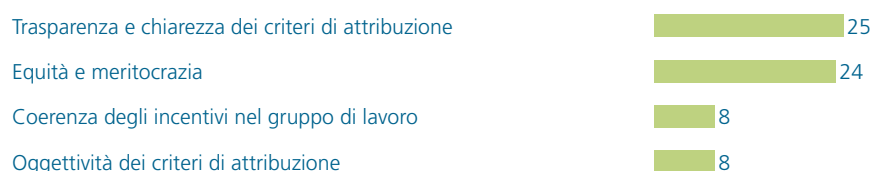


Grafico 27

I criteri di attribuzione degli incentivi dovrebbero essere chiari e noti sin dall'inizio dell'anno; inoltre i criteri di attribuzione degli incentivi dovrebbero essere stabiliti in maniera equa, e gli incentivi dovrebbero essere assegnati sempre più secondo un criterio effettivamente meritocratico.

Pur con la consapevolezza del contesto economico critico, i collaboratori auspicano il mantenimento di una progressività retributiva a fronte di buone prestazioni ma anche l'introduzione di nuove forme di incentivazione non economica. La forbice tra gli incentivi assegnati ai profili dirigenziali e quelli del restante personale dovrebbe essere ridotta.

## Sviluppo professionale

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]



Grafico 28

Favorire la mobilità interna per assecondare le specifiche attitudini e necessità del singolo è un punto emerso con forza dai collaboratori. In particolare viene sottolineato come il sistema di job posting sia spesso limitato dal fatto di non poter lasciare la propria Struttura prima dell'arrivo del sostituto. Sarebbe comunque auspicabile una definizione chiara e precisa dei possibili percorsi di carriera a partire dalle diverse posizioni aziendali.

Lo sviluppo professionale dovrebbe essere non solo uno sviluppo in termini di inquadramento/remunerazione, ma anche una crescita in termini di riconoscimento delle competenze, possibilità di relazioni con profili più alti e di consolidamento della propria esperienza.

Si dovrebbe effettuare una efficace mappatura delle risorse (eventualmente sviluppando ulteriormente il sistema "On Air") e l'azienda dovrebbe offrire la concreta possibilità di crescita interna in base alle competenze ed esperienze acquisite, consultabili attraverso la mappa del personale.

Sarebbe auspicabile un maggiore sostegno da parte dell'Ufficio Personale nella definizione dei piani di carriera personali, anche al fine di adeguare gli stessi alle caratteristiche e alle attitudini dei collaboratori, attraverso incontri periodici nel corso dell'anno.

## Diversity management e inclusione

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]

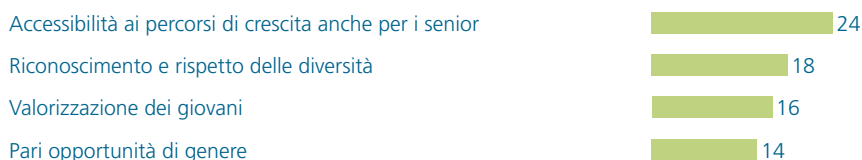


Grafico 29

Al fine di valorizzare le diversità, soprattutto le disabilità, queste dovrebbero prima di tutto essere riconosciute come tali e rispettate, attribuendo ad esse pari dignità. I cambiamenti della società e del contesto in genere impongono ulteriori azioni di miglioramento rispetto all'integrazione ed alla valorizzazione dei disabili: i collaboratori chiedono l'avvio di progetti pilota specifici per ottimizzare ulteriormente questi processi. L'azienda dovrebbe incentivare l'integrazione e la cooperazione sia attraverso piani di comunicazione ad hoc che attraverso azioni concrete, come gli affiancamenti alle persone disabili.

Per quanto riguarda le figure senior presenti in azienda, queste dovrebbero avere la possibilità di utilizzare pienamente le competenze e l'esperienza acquisita nel tempo. Anche nei confronti dei giovani la Banca dovrebbe valorizzare maggiormente il potenziale di crescita e la capacità di sviluppare innovazione: potrebbero essere utili processi di affiancamento junior – senior con **coaching** in entrambi i sensi.

Il tema delle differenze di genere non è sentito come particolarmente critico anche se si auspicano pari opportunità di crescita professionale ed economica e il consolidamento di una cultura aziendale che contrasti discriminazioni o pregiudizi nei confronti delle donne.

## Formazione

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]

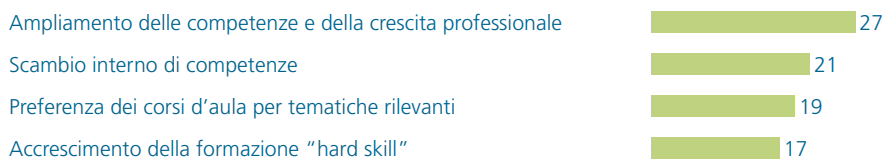


Grafico 30

Rilavante è sentito il tema della formazione nei termini di diffusione e buona pianificazione per consentire maggiore accesso e crescita professionale. Le competenze interne potrebbero essere condivise sia tra figure junior / senior (in entrambi i sensi), che tra ruoli aziendali differenti; questo consentirebbe una rapida ed «economica» diffusione di conoscenze e capacità all'interno dell'azienda.

I collaboratori chiedono una maggiore personalizzazione dei percorsi formativi sulla base dei ruoli e dei singoli percorsi di crescita (ad esempio utilizzando il sistema "On Air"). Una mappatura di ruoli e percorsi professionali consentirebbe anche una selezione accurata dei tutor da affiancare ai propri collaboratori. Ulteriore suggerimento è quello di avviare attività di shadowing (affiancamento mirato alla formazione) con Dirigenti interni di medio ed alto livello o con primarie personalità (Direttori, CEO, figure di spicco anche appartenenti a realtà esterne).

I corsi online, pur avendo il vantaggio di evitare spostamenti, risultano spesso inefficaci a causa della bassa possibilità di interazione e delle frequenti interruzioni nel normale orario di lavoro. Secondo i collaboratori le tematiche maggiormente rilevanti dovrebbero essere trattate in corsi d'aula e i corsi on line dovrebbero evolvere verso soluzioni a maggiore interazione, ad esempio con soluzioni di video call che potrebbero coinvolgere contemporaneamente uffici diversi. Questa soluzione permetterebbe di ottenere dei risparmi in termini di trasferte e numero di docenze, mantenendo al contempo la possibilità di interazione tra i partecipanti.

## Equilibrio vita privata – vita lavorativa

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]



Grafico 31

Sono richieste nuove forme di flessibilità per permettere ai collaboratori di adeguare gli orari di lavoro alle proprie esigenze quotidiane. In particolare le richieste di part time dovrebbero essere soddisfatte più frequentemente e i carichi di lavoro meglio equilibrati anche per rispettare le norme interne che fanno divieto di straordinari. Alcuni collaboratori hanno suggerito un sistema di flessibilità a punti, cioè l'identificazione di obiettivi che, se realizzati, consentano di guadagnare tempo libero. Il focus aziendale dovrebbe spostarsi maggiormente dall'orario alla performance definendo target oggettivi sulla base dei quali valutare i collaboratori.

Sarebbe auspicabile una più capillare presenza di asili nido, centri sportivi e mense aziendali e convenzioni più frequenti ed economicamente vantaggiose con queste tipologie di strutture esterne.

La Banca dovrebbe effettuare un sondaggio interno per individuare le tipologie di strutture più richieste su cui aumentare le convenzioni e distribuire ad ogni dipendente un carnet di buoni sconto sfruttabili per usufruire di vari servizi (per esempio baby sitter, badanti ed infermieri). La Banca dovrebbe anche supportare i dipendenti nella gestione della spesa domestica, attraverso ordinativi fatti centralmente e convenzioni con strutture per la consegna della spesa domestica in ufficio. Inoltre, la Banca potrebbe organizzare dei gruppi di acquisto interni, che consentano ai dipendenti di godere di maggior potere di acquisto e quindi di maggiori sconti.

Il telelavoro viene visto come una soluzione ecologica ed intelligente, poiché annulla le tempistiche di trasporto a vantaggio anche del tempo dedicato al lavoro. Pertanto, dovrebbe essere data la possibilità di ricorrere al telelavoro, laddove richiesto e tecnicamente fattibile.

L'azienda dovrebbe garantire ai dipendenti, oltre ad un buon livello di benessere fisico, anche un soddisfacente benessere psicologico: la maggior motivazione e l'apprezzamento delle persone favorirebbero il contenimento dello stress. Sarebbe auspicabile avere la possibilità di concordare con i colleghi le sostituzioni, anche per periodi di tempo prolungati, al fine di conciliare maggiormente la vita lavorativa con la vita privata nelle diverse fasi del ciclo di vita di ciascuno.

Laddove richiesto, le sedi di lavoro dei collaboratori dovrebbero essere riassegnate in funzione della distanza dalle rispettive abitazioni, ferma restando la compatibilità con le attività lavorative svolte. Inoltre la banca dovrebbe dotarsi di navette aziendali con orari e percorsi ottimizzati e aumentare anche il numero di biciclette aziendali e di aree di sosta sorvegliate; l'azienda dovrebbe creare delle convenzioni più vantaggiose con i mezzi pubblici.

## Welfare e salute

aspetti di maggior rilievo [numero di volte in cui l'aspetto è stato citato]



Grafico 32

La cassa sanitaria dovrebbe essere maggiormente estesa in termini di limite di spesa. Inoltre, si dovrebbe aumentare il numero di centri medici convenzionati (anche per chi non ha la sede di lavoro in una grande città); sarebbe auspicabile un aumento delle patologie coperte e la concessione di plafond più vantaggiosi per chi soffre di patologie croniche o gravi. Per i collaboratori che debbano assistere i propri familiari colpiti da malattie gravi dovrebbero essere sviluppate nuove soluzioni che includano aspettative e finanziamenti non onerosi.

Anche la sicurezza, l'illuminazione e il confort dei luoghi di lavoro sono temi rilevanti per la qualità della vita dei collaboratori; la tipologia degli uffici assegnati (open space, ufficio singolo ecc.) dovrebbe essere adeguata alla tipologia di attività svolta ed al ruolo ricoperto dagli utilizzatori. Maggiore semplificazione si chiede anche relativamente alla documentazione necessaria per ottenere permessi o per sostenere visite mediche.

## 4.3 Gli Azionisti

Nel 2012 Intesa Sanpaolo ha realizzato una pubblicazione «Il valore della sostenibilità» ➡ rivolta in particolare allo stakeholder azionista con l'obiettivo di comprendere, in una logica di creazione di valore condiviso, quali possano essere gli ambiti di sviluppo sostenibile secondo le leve di crescita, produttività e gestione del rischio. Per il ciclo di engagement del 2012 sono state attivate iniziative di ascolto nei confronti di due Fondazioni azioniste del Gruppo: Fondazione Cariplo e Compagnia di San Paolo per raccogliere la loro percezione sul posizionamento della Banca rispetto ad alcuni di questi temi. Anche nel 2012, abbiamo incontrato l'Associazione E.Di.Va. (Etica, Dignità e Valori) con cui c'è stato un importante confronto sia sui progressi della Banca negli ultimi anni che su alcuni dei temi più rilevanti per la stessa Associazione.

### Il punto di vista della Fondazione Cariplo e della Compagnia di San Paolo

**Criteri CSR nelle scelte di investimento:** la sostenibilità sociale ed ambientale deve essere sempre più integrata nelle scelte strategiche di un'impresa ed in particolare di una Banca: l'ingresso del Gruppo nel Dow Jones Sustainability Index è un elemento molto apprezzato dalla Fondazione Cariplo, così come l'integrazione di informazioni di CSR nel Bilancio civilistico; più in generale, il livello di attenzione sui temi di sostenibilità sociale ed ambientale è in aumento anche nella comunità finanziaria.

**Relazione Banca – cliente:** è necessario ridurre al minimo la frammentazione dell'offerta, infatti ogni cliente impresa è anche cliente famiglia, per questo motivo l'offerta dovrebbe essere maggiormente coordinata: un nuovo modello di business potrebbe includere l'offerta di servizi di gestione degli aspetti burocratici e amministrativi di una famiglia (dal pagamento delle tasse, delle rate dell'assicurazione e più in generale tutti i pagamenti). La rete territoriale e i sistemi di pagamento informatico potrebbero facilitare questa scelta. Quanto alla relazione con i clienti, fondamentale sarebbe lo snellimento degli iter burocratici e l'aumento del potere decisionale del Direttore di filiale che va supportato sia con formazione in un'ottica di maggior responsabilizzazione che con strumenti per poter valutare e gestire adeguatamente ogni situazione.

**Sostegno al sistema produttivo:** La Banca dovrebbe incentivare e sostenere processi di "aggregazione" delle piccole imprese che devono fare sistema per avere più potere e non essere "schiacciate" dalle difficoltà della crisi economica. Altra questione centrale è quella degli investimenti in innovazione, tema che sembra aver perso priorità a causa dello sfavorevole contesto economico: è necessario che la Banca stimoli e porti le aziende a reinvestire sull'innovazione dotandosi anche di competenze per essere in grado di valutare adeguatamente il potenziale di innovazione di un'azienda.

**Valorizzazione dei dipendenti:** gli importanti cambiamenti degli ultimi anni hanno avuto un effetto sulla continuità delle linee guida di gestione delle risorse nel Gruppo, soprattutto sul welfare e sullo stile direzionale. Elemento fondamentale dovrebbe essere la valorizzazione delle persone in azienda. Il tema della frammentazione delle competenze delle risorse umane del Gruppo è un tema critico poiché non consente di sfruttare a pieno il ruolo di Banca come motore di crescita; se per esempio le risorse della Banca non sono in grado di valutare il potenziale tecnologico di un'impresa, si arreca un doppio danno alla società: da un lato le risorse della Banca non sono sufficientemente produttive e dall'altro non si stimola la crescita dell'impresa e del tessuto produttivo in generale perché non si colgono potenziali occasioni di sviluppo. È necessario inoltre porre l'attenzione anche al tema del welfare aziendale che dovrebbe essere integrato con accordi a favore dei dipendenti che consentano di avere prodotti e servizi a condizioni vantaggiose sfruttando il potere d'acquisto della Banca come grande buyer.

## Il punto di vista dell'associazione E.di.va.

Etica Dignità e Valori Associazione Stakeholders Aziende di Credito Onlus è nata nel 2008 “per rispondere alle fortissime domande di dignità e di riscoperta dei valori fondanti del mondo del credito”. E' un'associazione che raggruppa personalità del mondo accademico, del credito e del volontariato e si propone, anche tramite le shareholder actions nelle assemblee delle banche, di promuovere i temi della finanza etica, della responsabilità sociale d'impresa e, in particolare, della famiglia e della natalità. E' presente alle Assemblee degli azionisti di numerosi istituti di credito (Banca Popolare Etica, Bpm, Banca Generali, ...). A seguito degli interventi di E.Di.Va nelle Assemblee dei soci di Intesa Sanpaolo, si è instaurato tra l'Associazione e l'ufficio CSR della Banca un dialogo volto alla reciproca conoscenza e all'approfondimento delle tematiche inizialmente affrontate.

Tema centrale per l'associazione è quello della famiglia e della natalità, quindi anche delle imprese familiari, fondamentali per garantire lo sviluppo economico del Paese: infatti questi non sono solo temi culturali ma anche di tipo civico ed economico. La disgregazione della famiglia e la riduzione della natalità porta il Paese ad un forte invecchiamento della popolazione con una forte preponderanza di generazioni inattive. Inoltre, la crisi economica accentua il fenomeno della riduzione dei tassi di natalità poiché si riducono anche i flussi migratori verso l'Italia e le nascite ad essi correlate. C'è ancora poca consapevolezza tra gli attori economici della correlazione tra il decadimento della famiglia e del tasso di natalità e il decadimento economico: poco è stato fatto in termini di prodotti ad hoc a favore delle giovani coppie, delle imprese familiari, dei nuovi nati. Ad eccezione del fondo ABI, non vi è stata una proliferazione di prodotti per questo target di clientela.

E.Di.Va. segnala come nella valutazione dei progetti da finanziare sia opportuno tenere in considerazione non solo gli eventuali impatti negativi, ma anche gli impatti positivi. Occorre che vengano “premiati” i progetti più virtuosi sia attraverso la concessione di credito che nei tassi di interesse applicati.

## Il punto di vista degli azionisti intervenuti nel corso dell'Assemblea degli azionisti del 22 aprile 2013

Nel corso dell'assemblea degli azionisti sono state poste numerose domande riguardanti temi di sostenibilità. Riportiamo di seguito alcuni aspetti riportati con maggior frequenza:

### **Supporto al tessuto imprenditoriale**

Gli azionisti intervenuti nel corso dell'Assemblea hanno sottolineato l'importanza per la Banca di sostenere le realtà imprenditoriali del territorio, in particolare chiedono se siano state attivate procedure atte a privilegiare gli attori economici più meritevoli, includendo in tale categoria le imprese familiari e le start-up, quelli che creano occupazione, le realtà che si rivelano particolarmente orientate all'innovazione e quelle recentemente colpite dal sisma.

### **Leadership e qualità del management**

Gli azionisti intervenuti sottolineano l'importanza di bilanciare maggiormente il trattamento riservato ai dipendenti con quello offerto ai top manager. In particolare, alcuni azionisti ravvedono uno squilibrio tra i sacrifici dei dipendenti e gli incentivi dei manager ritenuti strategici.

### **Famiglia e natalità come motori economici e di sviluppo del Paese**

I rappresentanti degli azionisti presenti in assemblea sottolineano come ritengano importante favorire la ripresa economica anche prestando attenzione alle necessità delle famiglie. In questo senso chiedono siano definiti prodotti di risparmio a tasso agevolato per i nuovi nati, per il sostegno delle famiglie, e per la nascita di imprese a conduzione familiare.



## 4.4 Le ONG e la comunità

Intesa Sanpaolo sta studiando la definizione di una policy sui diritti umani a integrazione di quanto previsto dal Codice Etico e dal Global Compact e in adesione alle nuove Linee Guida delle Nazioni Unite (John Ruggie Framework) sul Business e i Diritti Umani. Il Gruppo ha quindi deciso di coinvolgere alcune organizzazioni non governative esperte su questi temi per poter raccogliere alcuni spunti su quali fossero gli aspetti da tenere in considerazione nella stesura di una policy sui diritti umani.

Le ONG intervistate sono state Berne Declaration [↗](#), Oxfam Italia [↗](#) e Mani Tese [↗](#). Il resoconto completo delle interviste è disponibile sul Sito Internet [↗](#).

La responsabilità delle imprese nel rispettare i diritti umani è una aspettativa di base di tutte le aziende in tutte i contesti. Le Banche del settore privato e gli altri istituti finanziari sono tenuti a seguire i principi guida dell'ONU come qualsiasi altra società, anche pubblica. Nel novembre 2011, durante il suo mandato come rappresentante speciale delle Nazioni Unite sul tema Business e Human Rights, John Ruggie ha pubblicato un «guida interpretativa» che chiarisce ulteriormente la responsabilità delle imprese nel rispetto dei diritti umani. Ruggie fornisce degli esempi di impatti negativi sui diritti umani direttamente collegati alle azioni di un'impresa, ai suoi prodotti o ai servizi. Le Banche e gli altri istituti finanziari privati devono adattare le attività aziendali riconoscendo la loro responsabilità nel rispettare i diritti umani: gli Stati devono adottare disposizioni di legge che proibiscano alle istituzioni finanziarie private attività di finanziamento che violino i diritti umani. Le istituzioni finanziarie private dovrebbero sviluppare una politica dei diritti umani nella quale venga chiaramente esplicitato a quali standard la Banca vuole attenersi per quanto concerne i diritti umani. Altrettanto importante è prevedere una valutazione della due *diligence* richiesta per ogni specifica attività. Per le transazioni ad alto rischio, le istituzioni finanziarie private dovrebbero realizzare delle analisi più in profondità relative all'impatto sui diritti umani, sviluppando anche il necessario *know how* interno.

Inoltre le istituzioni finanziarie dovrebbero creare meccanismi di *accountability* individuale che possano regolare l'azienda in un quadro di standard volontari (come gli Equator Principles), oppure, in alternativa, individuare le risorse per stabilire un nuovo meccanismo indipendente, trasparente, professionale, equo, accessibile ed efficace. Come parte della due diligence extra-finanziaria, gli investitori (o le banche nel loro ruolo di investitori) dovrebbero valutare la misura in cui le società in cui vogliono investire hanno attuato gli UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

## 5. Gli obiettivi dell'engagement in Intesa Sanpaolo per il 2013

Un'attenta analisi di materialità e la definizione di nuovi obiettivi di miglioramento saranno due tra i principali obiettivi del percorso di stakeholder engagement del 2013: la definizione delle tematiche material, cioè più rilevanti e strategiche per il Gruppo ma anche più urgenti per gli stakeholder, è un fattore critico per la reale integrazione delle tematiche di sostenibilità sociale ed ambientale nelle scelte della Banca.

Il fattore critico di successo per il ciclo di coinvolgimento degli stakeholder 2013 sarà proseguire sulla strada, già intrapresa, di stretta collaborazione con tutte le Direzioni interessate e con i referenti CSR all'interno di tali strutture, in fase sia di progettazione che di realizzazione e infine di rendicontazione delle attività di coinvolgimento. In particolare continuerà la collaborazione con le Strutture che già collaborano in maniera continuativa con l'Unità CSR e verranno incrementate le attività relative al coinvolgimento degli azionisti sia attraverso l'engagement di altre Fondazioni azioniste che di Associazioni di piccoli azionisti. Verranno inoltre ascoltati alcuni opinion leader del settore bancario e della società civile per poter meglio contestualizzare le attività del Gruppo in un momento storico di grande complessità.

Inoltre le strategie di comunicazione della Banca stanno sempre più evolvendo verso l'utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione con i propri interlocutori (es: nuove esperienze nell'utilizzo di social media), che si affiancheranno ai tradizionali mezzi di ascolto e di dialogo con gli stessi (es. indagini di customer satisfaction tradizionali).

## Contatti per ulteriori informazioni

Unità Corporate Social Responsibility

Tel.: +39 02 87965569

E-mail: [csr@intesasanpaolo.com](mailto:csr@intesasanpaolo.com)

Internet

[group.intesasanpaolo.com](http://group.intesasanpaolo.com)

Realizzazione

Intesa Sanpaolo Spa - Unità CSR

Progetto grafico, impaginazione

Studio Lariani architettura - Milano

Pubblicazione

Giugno 2013

In copertina:

Umberto Boccioni (Reggio Calabria 1882 - Verona 1916)

**Officine a Porta Romana**, 1910 - particolare

olio su tela 75 x 145 cm

Collezione Intesa Sanpaolo

Gallerie d'Italia - Piazza Scala, Milano