

## Stakeholder engagement in Intesa Sanpaolo



LE INIZIATIVE DI ASCOLTO E DIALOGO  
CON I NOSTRI PORTATORI DI INTERESSE NEL 2010

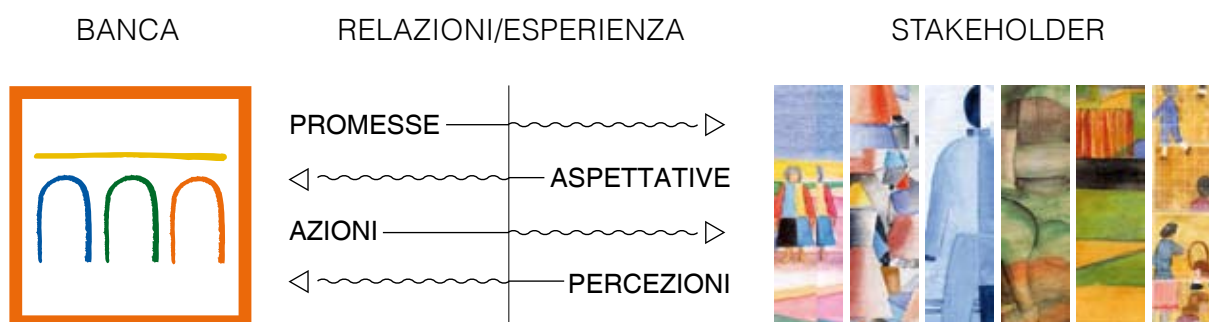
## SOMMARIO

1.	PREMESSA E OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER PER L'ANNO 2010	3
2.	DISEGNO DEL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT	5
3.	REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO: LE INIZIATIVE DI ENGAGEMENT NEL 2010	7
4.	GLI ELEMENTI EMERSI DAL COINVOLGIMENTO	10
	Clienti	10
	Collaboratori	16
	Azionisti	20
	Fornitori	21
	Ambiente e comunità	24
5.	ANALISI DEL COINVOLGIMENTO E DEFINIZIONE DEL PIANO D'AZIONE	26
6.	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	28
7.	DEFINIZIONE DI UN NUOVO PERCORSO DI ENGAGEMENT	31
	Contatti	32

# 1. PREMESSA E OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER PER L'ANNO 2010

Il coinvolgimento dei portatori di interesse della Banca è un elemento strategico nella gestione delle attività del Gruppo: la qualità delle relazioni instaurate con i diversi stakeholder e l'esperienza (presente e passata) osservata dagli stessi influenza l'allineamento tra promesse della Banca (value proposition) e aspettative, azioni e percezioni degli stakeholder. Il mancato allineamento di questi elementi ha un impatto economico: diretto in quanto provoca inefficienza ed inefficacia nell'erogazione dei propri servizi ma anche indiretto, in quanto intacca la reputazione dell'azienda.

In questo senso lo stakeholder engagement, inteso come l'attività di sistematico coinvolgimento dei propri stakeholder su tematiche "material" (gli elementi importanti e rilevanti per gli stakeholder stessi), è una importante leva per il monitoraggio e la gestione della qualità delle relazioni dell'azienda.



Il modello gestionale della responsabilità sociale di Intesa Sanpaolo prevede una "auto-responsabilizzazione" delle Strutture della Banca che si impegnano a garantire l'applicazione dei valori e dei principi di responsabilità sociale e ambientale nella propria attività quotidiana attraverso l'ascolto degli stakeholder e la definizione condivisa di una serie di obiettivi di miglioramento. Sulla base di questo principio, anche le attività di engagement, focalizzate sui temi della sostenibilità, sono di anno in anno sempre più integrate nelle attività istituzionalizzate di ascolto del Gruppo quali quelle delle Strutture di customer satisfaction, dell'Ufficio Rapporti con le Associazioni dei Consumatori, della struttura di Relazioni Sindacali, e così via.

Per sistematizzare e valutare (anche attraverso una puntuale misurazione) le attività di stakeholder engagement è stato realizzato un modello di gestione e monitoraggio (vedi figura 1.1). Il modello<sup>1</sup> consente di valutare le istanze emerse, la qualità delle iniziative di ascolto e l'efficacia di interventi e progetti attivati dalla Banca attraverso parametri condivisi con tutte le Strutture di riferimento. In sostanza la logica del modello soddisfa i tre principi dell'AA1000APS (Accountability Principle Standard) infatti:

- Soddisfa il principio dell'inclusività perché consente di monitorare tutte le iniziative, potendo pianificare le future attività di ascolto e dialogo degli stakeholder sui temi di loro interesse;
- Consente di verificare quale sia, nella percezione degli stakeholder coinvolti, la materialità delle tematiche trattate;
- Permette di valutare, rispetto alle tematiche vissute come maggiormente prioritarie, quale sia il grado di presidio percepito dagli stakeholder ed effettivamente attivato, cioè la rispondenza della Banca.

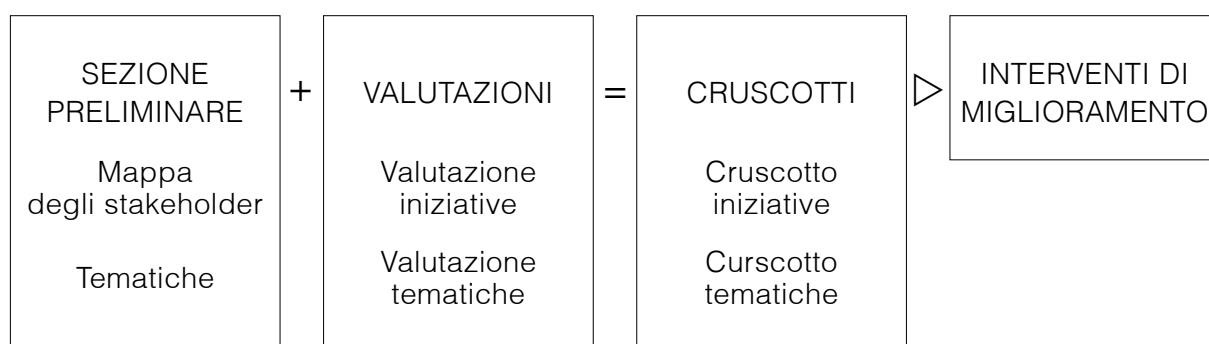


Figura 1.1

Il modello consente di pianificare, implementare e monitorare tutte le fasi del processo di stakeholder engagement (vedi figura 1.2).

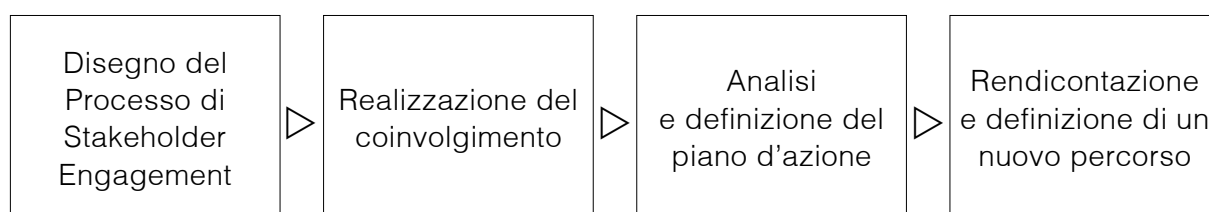


Figura 1.2

Con la conclusione del triennio 2007-2009, il Gruppo ha presentato una pubblicazione focalizzata sul percorso di stakeholder engagement della Banca, sulla metodologia seguita, sulle principali iniziative di coinvolgimento degli stakeholder, sulle istanze emerse e sulle azioni messe in campo per rispondere a tali istanze. Il presente documento costituisce un aggiornamento di tale pubblicazione e presenta le iniziative di coinvolgimento realizzate nel 2010, l'analisi delle istanze emerse dal dialogo con gli stakeholder e il piano triennale degli obiettivi di miglioramento che è entrato a far parte del nuovo Piano d'Impresa 2011-2013.

NOTE

1. cfr Capitolo 4 di "Stakeholder Engagement 2007-2009. Tre anni di ascolto e dialogo con i nostri portatori di interesse".



## 2. DISEGNO DEL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Le iniziative di coinvolgimento per il 2010 sono state definite in stretta collaborazione con le Strutture owner della relazione applicando i seguenti criteri (vedi figura 2.1):

### INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER DA COINVOLGERE

- categorie di stakeholder più rilevanti per il Gruppo (secondo i principi AA1000 di influenza, dipendenza e prossimità) che non siano ancora stati coinvolti, come ad esempio fornitori e azionisti;
- stakeholder coinvolti in precedenti iniziative ma non in modo strutturato, come ad esempio le ONG che erano state coinvolte nelle interviste nel 2008 e nel Forum Multistakeholder ma a cui non era ancora stata dedicata un'iniziativa di *engagement ad hoc*.

### SCELTA DELLE TEMATICHE

- temi presenti negli obiettivi di miglioramento triennali 2007-2009 non ancora coperti o affrontati marginalmente;
- analisi della rilevanza del tema per gli stakeholder e del presidio da parte della Banca per focalizzare gli ambiti maggiormente critici: ad esempio quando un tema è considerato come molto rilevante dagli stakeholder ma il presidio da parte della Banca viene percepito come molto basso.



Figura 2.1



## DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO

- modalità che variano a seconda dell'obiettivo, del tema che si vuole trattare e dello stakeholder da coinvolgere: ad esempio nel caso dei fornitori, che non erano ancora stati coinvolti negli anni precedenti, si è scelto di adottare una metodologia quantitativa per avere una visione d'insieme su tematiche ancora mai affrontate; al contrario, per quanto riguarda i focus group con i collaboratori, modalità efficace già adottata negli anni scorsi, abbiamo scelto di coinvolgere alcuni gruppi di persone con caratteristiche omogenee quali le donne, i senior e gli apprendisti, per comprendere le loro specifiche esigenze e raccogliere suggerimenti e spunti per lo sviluppo di iniziative a loro rivolte.

Le sinergie con le varie Strutture della Banca ci hanno consentito, già da due anni, di integrare le nostre esigenze di ascolto e dialogo sui temi della sostenibilità con le iniziative istituzionalizzate. Ci siamo rivolti alla clientela privata e alle piccole e medie imprese italiane ed estere introducendo nei questionari della customer satisfaction alcune domande su tematiche di sostenibilità, come il sostegno alle famiglie in tempi di crisi e l'educazione finanziaria.


### 3. REALIZZAZIONE DEL COINVOLGIMENTO: LE INIZIATIVE DI ENGAGEMENT NEL 2010

Nel 2010 è proseguita la realizzazione, insieme alle Strutture interessate, di momenti di ascolto e dialogo con tutti gli stakeholder del Gruppo. Alla fine del triennio 2007-2009 ci eravamo posti una serie di obiettivi per il coinvolgimento degli stakeholder<sup>2</sup>: la Banca si era impegnata ad attivare iniziative di ascolto e dialogo con azionisti e fornitori (ancora non ascoltati nei cicli di stakeholder engagement precedenti) e a coinvolgere le Banche estere in modo sempre più integrato e sinergico con la Capogruppo. Nel 2010 è stato quindi realizzato un questionario rivolto ad un campione di grandi fornitori del Gruppo selezionati attraverso una valutazione del grado di impatto sociale ed ambientale delle loro attività; per quanto riguarda lo stakeholder azionisti, un incontro con la Direzione Investor Relations è stato di fondamentale importanza per comprendere il punto di vista di azionisti e investitori sulle tematiche di sostenibilità; la Fondazione Cariplo e l'Associazione E. Di. Va. (Etica, Dignità e Valori, organizzazione di azionariato attivo) sono state due occasioni di ascolto assai diverse ma ugualmente importanti per conoscere la percezione di questo gruppo di portatori di interesse sulle strategie di sostenibilità della Banca.

Di seguito riportiamo le attività di engagement condotte nel 2010, gli stakeholder interessati e l'obiettivo di ciascuna iniziativa di coinvolgimento.

---

#### NOTE

2. cfr Capitolo 9 di "Stakeholder Engagement 2007 – 2009. Tre anni di ascolto e dialogo con i nostri portatori di interesse" .

STAKEHOLDER COINVOLTI	INIZIATIVA	OBIETTIVI DEL COINVOLGIMENTO
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Famiglie e piccole imprese delle Banche estere: rilevazioni di customer satisfaction</li> <li>▪ Interviste concluse: 24.837 nelle 8 Banche Estere coinvolte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagine di customer satisfaction con focus CSR per valutare la percezione dei clienti delle Banche Estere sulle iniziative di educazione finanziaria avviate nei diversi Paesi e sulla capacità della Banca di supportare la clientela in un momento di crisi economico finanziaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Famiglie e piccole e medie imprese italiane: rilevazioni di customer satisfaction sui nuovi clienti</li> <li>▪ Interviste concluse: 2902 ai clienti famiglia e 224 ai clienti PMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagine di customer satisfaction con focus CSR per indagare il tema della trasparenza delle comunicazioni e della capacità della Banca di supportare i clienti in tempi di crisi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviste a imprenditori (PMI) che hanno partecipato al workshop "Superare la crisi"</li> <li>▪ Totale: 10 interviste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutare la percezione dei clienti sull'iniziativa di educazione finanziaria avviata dalla Banca in Piemonte e più in generale indagare il livello di soddisfazione sulla qualità della relazione con la Banca</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionario rivolto ai Confidi rivolto ai 223 Confidi del Gruppo</li> <li>▪ 58 rispondenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagare la percezione dei confidi sui servizi offerti dalla Banca (anche attraverso il nuovo portale) e più in generale sulla qualità della relazione con la Banca</li> </ul>
Collaboratori e sindacati	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 focus group con i collaboratori senior</li> <li>▪ 43 partecipanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutare la percezione dei collaboratori e delle organizzazioni sindacali sulle politiche e le iniziative avviate dalla Banca sui temi della valorizzazione delle persone e della qualità della vita in azienda</li> <li>▪ Indagare le aspettative di alcune specifiche comunità aziendali sulle iniziative che la Banca potrebbe mettere in atto per rispondere alle esigenze distintive di questi gruppi di collaboratori (senior, donne e apprendisti)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 focus group con le collaboratrici donne</li> <li>▪ 37 partecipanti</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 focus group con i collaboratori apprendisti</li> <li>▪ 26 partecipanti</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Focus group con le organizzazioni sindacali</li> <li>▪ 12 partecipanti</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionario on line ad un campione di 3000 collaboratori</li> <li>▪ 1245 rispondenti</li> </ul>	
Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervista alla Direzione Investor Relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprendere la rilevanza delle tematiche di sostenibilità per analisti finanziari e investitori nella valutazione delle performance del Gruppo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervista alla Fondazione Cariplo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagare se questa tipologia di investitore considera i risultati della Banca su basi anche extra-economiche</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervista ad azionista attivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagare il giudizio sull'approccio alla sostenibilità di Intesa Sanpaolo</li> <li>▪ Raccogliere opinioni sull'approccio che la Banca dovrebbe adottare nel relazionarsi con le Associazioni di azionariato attivo</li> </ul>




Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionario ad un campione di 145 fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conoscere la percezione dei fornitori sulla sostenibilità del Gruppo e avere un'indicazione sulla gestione della sostenibilità nelle aziende fornitrici</li> </ul>
Ambiente e Comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervista all'Unità "Relazioni con gli stakeholder" di Banca Prossima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condividere le esperienze di engagement di Banca Prossima con i suoi stakeholder per valutare possibili sinergie con le attività dell'Unità CSR</li> </ul>
	<p>Interviste a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amici della Terra</li> <li>▪ Campagna per la Riforma della Banca Mondiale</li> <li>▪ OXFAM Italia</li> <li>▪ Greenpeace Italia</li> <li>▪ Mani Tese</li> <li>▪ Fair</li> <li>▪ Survival International</li> <li>▪ Anti-Slavery International</li> <li>▪ Movimento primo Marzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approfondire la conoscenza dei rischi sociali ed ambientali di alcuni settori in cui la Banca opera</li> </ul> <p>Vedi report con gli esiti delle interviste </p>

Tabella 3.1

## 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 2010.

### CLIENTI

Nel 2010 abbiamo concentrato l'attenzione su quelle fasce di clientela – le famiglie e le Piccole e Medie Imprese – che hanno subito gravi ripercussioni della crisi economico-finanziaria. Le modalità di coinvolgimento sono state differenziate a seconda delle tipologie di clienti coinvolti e degli obiettivi (vedi tabella 3.1).

1. Tra le numerose iniziative di customer satisfaction attivate dalla Banca, da alcuni anni viene realizzata una rilevazione specificatamente dedicata ai nuovi clienti: il “Progetto Benvenuto” ha l’obiettivo di rilevare e monitorare la soddisfazione dei nuovi clienti sulla relazione con la Banca e sui canali e sui servizi/prodotti erogati ad un anno dall’apertura del conto. L’Unità CSR, in collaborazione con la Direzione Customer Satisfaction, ha integrato una domanda sulla percezione del livello di trasparenza delle comunicazioni ed una sul supporto della Banca in tempi di crisi<sup>3</sup>.
2. Il questionario ai Confidi che operano con Banche del Gruppo Intesa Sanpaolo ha avuto l’obiettivo di raccogliere le percezioni di questa tipologia di cliente sul rapporto con la Banca e sulla qualità della relazione tra la Banca e il tessuto delle imprese consorziate.
3. Tra le altre attività di engagement dedicate alle PMI, sono state realizzate una serie di interviste ad aziende che hanno partecipato al ciclo di workshop dal titolo “Superare la crisi: predisporre il cambiamento e valorizzare il business nel dialogo con la Banca”, organizzati ad aprile 2010 da Intesa Sanpaolo e la SAA - School of Management dell’Università degli Studi di Torino.
4. È stata realizzata, in collaborazione con la Divisione Banche Estere, un’iniziativa per conoscere la percezione dei clienti delle Banche Estere del Gruppo, ancora non coinvolti in modo strutturato, sulle iniziative di responsabilità sociale ed ambientale di ciascuna Banca. Focus dell’indagine è stato il contributo della Banca allo sviluppo sociale dell’economia locale (attraverso il finanziamento dell’economia locale, il supporto ad iniziative culturali, la tutela dell’ambiente, ecc.), il sostegno alle famiglie in tempi di crisi e il tema dell’educazione finanziaria, tema molto rilevante nei Paesi in cui il Gruppo opera.

#### NOTE

3. Per quanto riguarda il supporto della Banca in tempi di crisi, le risposte al questionario rivolto alle PMI non sono leggibili poiché la percentuale di rispondenti che ha usufruito di tali servizi è minima.

## LA QUALITÀ DELLA RELAZIONE

Rilevazione di customer satisfaction “Benvenuto”

La soddisfazione dei clienti dopo un anno di relazione è elevata (83% per i clienti famiglia e 74% per le PMI – vedi figura 4.1). Un cliente famiglia su quattro la giudica superiore alle aspettative e, per le PMI, un cliente su tre la giudica superiore alle aspettative. Il 73% dei clienti famiglia giudica la relazione adeguata alle aspettative, e il 24% addirittura migliore; per quanto riguarda le PMI, il 58% la giudica adeguata alle aspettative, e il 32% migliore (vedi figura 4.2). Sul tema della chiarezza e della trasparenza della comunicazione, il 93% dei clienti famiglia ha un giudizio eccellente o buono, così come il 91% dei clienti PMI la giudica eccellente o buona.

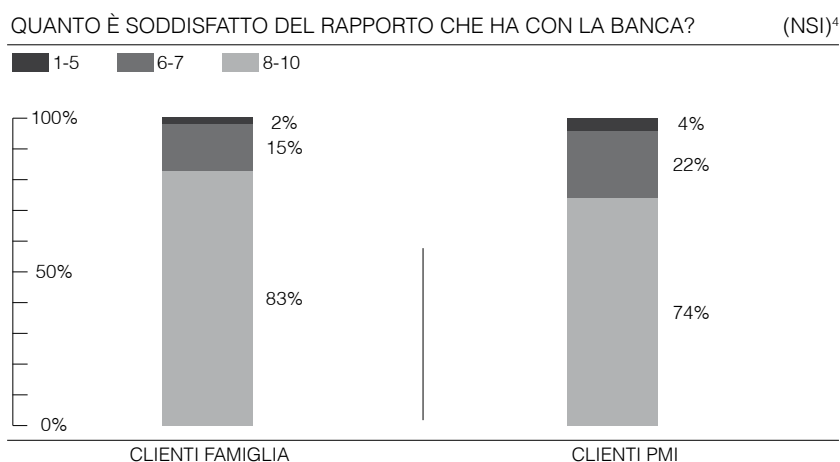


Figura 4.1

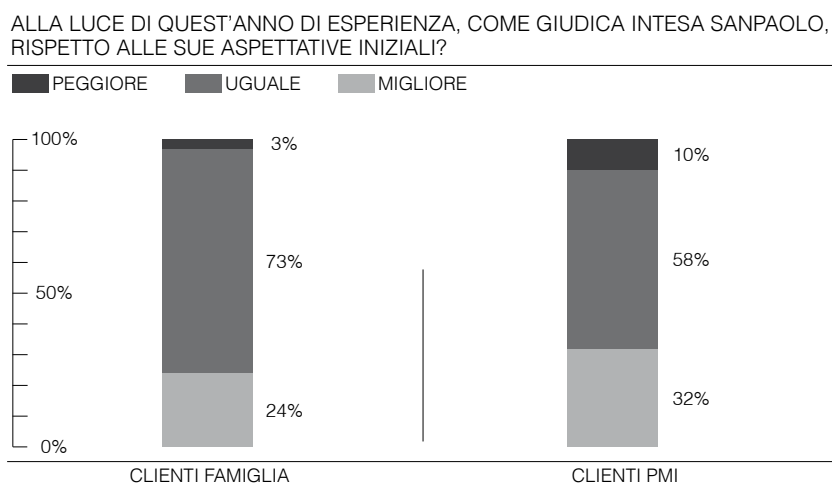


Figura 4.2

### NOTE

4. NSI: Net Satisfaction Index

È l'indicatore utilizzato per tutte le variabili di soddisfazione (rilevate con scala di voto da 1 a 10). L'indicatore si basa sulla suddivisione in 3 classi: Soddisfatti: voti 8-10 – Neutrali: voti 6-7 – Insoddisfatti: voti 1-5



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

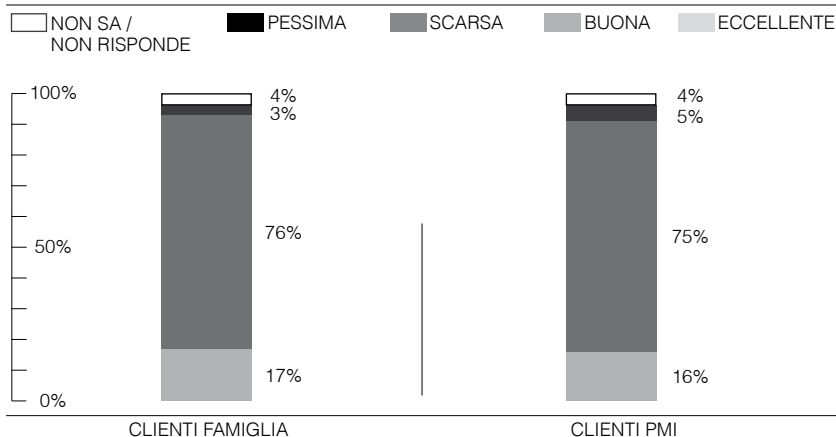


Figura 4.3

Questionario ai Confidi

Le percezioni dei Confidi sulla qualità dei rapporti con la Banca in termini di facilità di dialogo, disponibilità, professionalità e disponibilità della Banca nei confronti delle aziende consorziate, sono a luci e ombre (vedi figura 4.4 e 4.5).

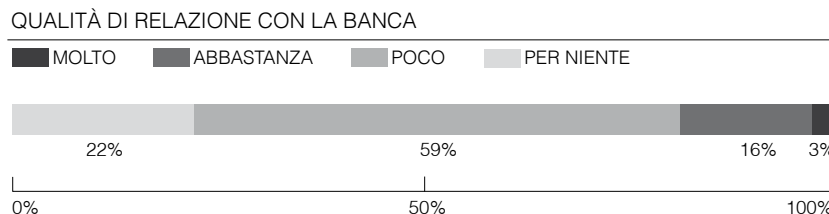


Figura 4.4

Viene anche apprezzato il Portale Confidi come strumento di facilitazione della relazione. Per quanto riguarda il rapporto tra Banca e Confidi, l'aspetto valutato più positivamente è il comportamento della Banca in tema di trasparenza: viene riconosciuto da quasi il 70% dei rispondenti l'impegno alla semplificazione dei prodotti, all'eshaustività dell'informazione e all'utilizzo di tutti i canali a disposizione per la comunicazione (vedi figura 4.5).

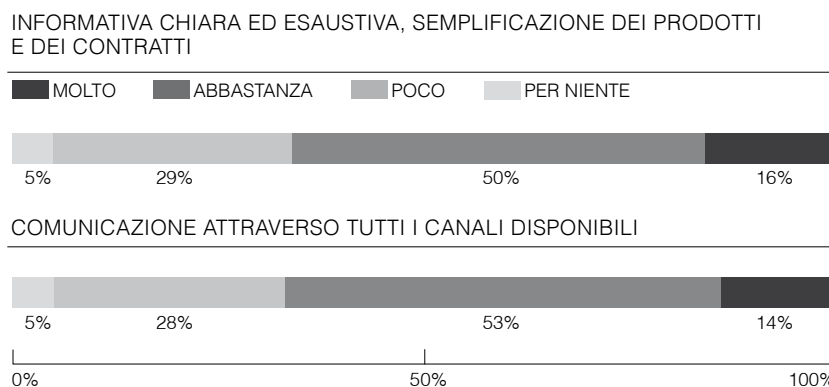


Figura 4.5



Più critico, invece, è il giudizio sulla comunicazione della Banca sull’informativa specifica del rapporto Banca-Confidi, e in particolare sulle posizioni a rischio o già in sofferenza e sugli eventi suscettibili di influenzare negativamente la posizione delle aziende assistite da garanzia.

Interviste alle PMI partecipanti a “Superare la crisi: predisporre il cambiamento e valorizzare il business nel dialogo con la Banca”

Per quanto riguarda la relazione con la Banca è emersa una generale soddisfazione da parte degli intervistati, che hanno tuttavia espresso alcune considerazioni sull’aumentata complessità dei rapporti in seguito alle recenti trasformazioni nel Gruppo. Sebbene il gestore sia generalmente molto apprezzato per la sua professionalità e per la sua disponibilità e competenza, viene sottolineato come questa figura non abbia un potere decisionale sufficiente per assistere il cliente in modo efficace e sufficientemente “rapido”, perché le burocrazie interne alla Banca e i vari livelli gerarchici rendono il processo meno fluido e rapido di quanto sarebbe necessario per i clienti.

Infine tutti gli intervistati hanno espresso una forte soddisfazione riguardo all’iniziativa di educazione finanziaria della Banca, sia per l’utilità e l’eshaustività degli argomenti trattati sia per le caratteristiche dei workshop, che sono stati interattivi e hanno permesso ai partecipanti di confrontarsi in prima persona con i docenti e con gli esponenti della Banca su problematiche concrete.

#### Customer Satisfaction Banche Estere

Per quanto riguarda le Banche Estere, abbiamo voluto indagare il tema dell’educazione finanziaria poiché alcune delle Banche del Gruppo hanno attivato importanti iniziative in questo senso: alla domanda “quanto ritiene che la Banca sia stata in grado di fornire gli strumenti per aumentare la Sua conoscenza in campo finanziario” le risposte sono state eterogenee ma nel complesso positive (vedi figura 4.6).

#### BANCHE ESTERE: EDUCAZIONE FINANZIARIA

(PUNTEGGIO 0 = MINIMO E 100 = MASSIMO)

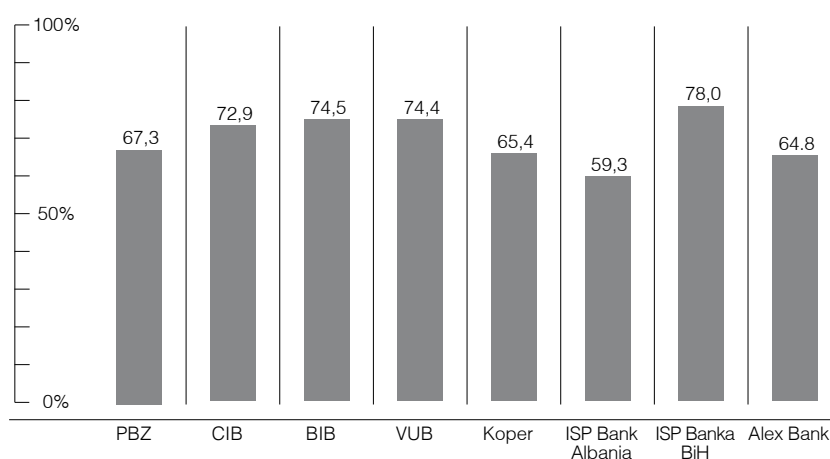


Figura 4.6



Sempre nell'ambito dell'indagine di customer satisfaction alle Banche Estere è stato chiesto ai clienti famiglia quanto ritenessero che la Banca fosse stata di supporto alle famiglie in tempi di crisi (vedi figura 4.7); anche in questo caso i risultati sono molto eterogenei.

BANCHE ESTERE: SUPPORTO ALLE FAMIGLIE IN TEMPO DI CRISI

(PUNTEGGIO 0 = MINIMO E 100 = MASSIMO)

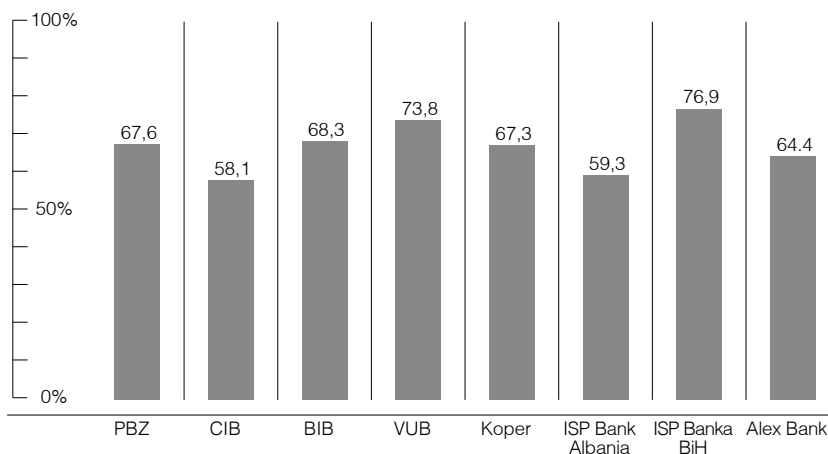


Figura 4.7

REALIZZAZIONI DELLA BANCA:

vedi il capitolo "La qualità della relazione" Bilancio Sociale 2010, pag. 29 .

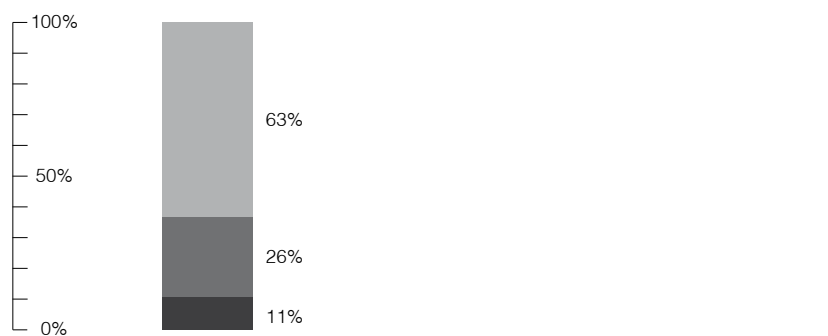
SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE E AL TESSUTO PRODUTTIVO

Rilevazione di customer satisfaction "Benvenuto"

Il 63% degli intervistati tra i clienti famiglia si dichiara molto soddisfatto del supporto della Banca in tempi di crisi (vedi figura 4.8).

ITALIA: SUPPORTO ALLE FAMIGLIE IN TEMPO DI CRISI

■ 1-5 ■ 6-7 ■ 8-10



BASE (AL NETTO DEI NON RISPONDENTI): 232

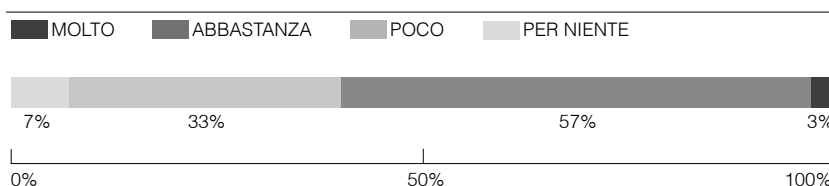
Figura 4.8



Questionario ai Confidi

Rispetto alla relazione tra la Banca e le aziende clienti, da parte dei Confidi vi è una scarsa percezione dell’impegno della Banca sugli aspetti dell’accesso al credito e della promozione delle economie locali. In particolare viene percepito come limitato il sostegno allo sviluppo di nuova imprenditoria e non si ritiene che la Banca si impegni a supportare le scelte delle imprese attraverso una conoscenza approfondita dei diversi sistemi economici locali (vedi fig. 4.9).

SEMPLIFICAZIONE E SVILUPPO DI UN' OFFERTA VICINA ALLE ESIGENZE DEI DIVERSI TERRITORI



STUDIO EVOLUZIONE SISTEMI ECONOMICI LOCALI PER SUPPORTARE LE SCELTE STRATEGICHE DELLE IMPRESE

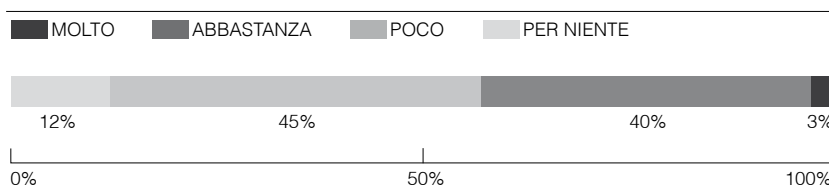


Figura 4.9

Interviste alle PMI partecipanti a “Superare la crisi: predisporre il cambiamento e valorizzare il business nel dialogo con la Banca”

Le aziende intervistate ritengono che la Banca dovrebbe ampliare le variabili considerate nelle proprie valutazioni ad aspetti più intangibili ed extra-finanziari: le strategie di lungo periodo, la capacità di innovare, le scelte che valorizzano il territorio senza “inseguire” la competitività non possono essere trascurate se si vuole avere un quadro completo delle potenzialità e dell’affidabilità dell’azienda. In quest’ottica, le aziende coinvolte si auspicano anche una maggiore attenzione degli istituti finanziari alle tematiche di sostenibilità: le aziende che si impegnano in ambito sociale e ambientale, rispettando pienamente le regole e superandole, dovrebbero essere premiate dalla Banca in termini di rating creditizio e di condizioni di finanziamento.

**REALIZZAZIONI DELLA BANCA:**

vedi il capitolo “il sostegno al tessuto produttivo” Bilancio Sociale 2010, pag. 33 .

## COLLABORATORI

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei collaboratori nel 2010 sono stati realizzati una serie di focus group rivolti a specifici segmenti della popolazione aziendale (senior, donne, apprendisti e Organizzazioni Sindacali) ed è stato realizzato un questionario, sulla base di un'indagine già realizzata nel Gennaio 2008, con l'obiettivo di valutare il livello di applicazione dei principi del Codice Etico e il progresso percepito su alcuni temi considerati prioritari nel 2008. I risultati del questionario sono stati molto significativi: la percezione dei collaboratori del Gruppo sul livello di applicazione dei principi del Codice Etico è migliorata da un valore medio di 2,3 nel 2008 ad un valore di 2,5 nel 2010<sup>5</sup>; altrettanto rilevante è la correlazione individuata tra alcuni obiettivi di miglioramento considerati prioritari nel 2008 e la percezione dell'efficacia delle iniziative e dei progetti attivati per raggiungere i suddetti obiettivi rilevata nel questionario 2010. Il livello di redemption è aumentato dell'8,5% rispetto al 2008 rendendo evidente il maggior coinvolgimento dei collaboratori e l'interesse crescente per le tematiche di responsabilità sociale ed ambientale del Gruppo.

Inoltre i risultati del questionario hanno evidenziato come il livello di soddisfazione della popolazione aziendale sia generalmente influenzato dalle seguenti variabili socio-professionali.

- Anzianità aziendale ed età: con risposte maggiormente positive nei primi anni di permanenza nel Gruppo, come già avvenuto nel 2008 ma tendenzialmente in peggioramento - rispetto al 2008 - per i lavoratori senior (over 56);
- Livello di inquadramento: con risposte positivamente correlate al livello di inquadramento (tanto il livello è maggiore, quanto più la risposta risulta positiva) ma con una percezione ancora migliore rispetto al 2008 per quanto riguarda i dirigenti;
- Regione di appartenenza: con criticità percepite maggiormente nelle regioni del Centro e del Sud Italia, in particolare in Campania.

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.

### CONCILIAZIONE TRA VITA PERSONALE E LAVORATIVA

#### Questionario

Il giudizio complessivo sulle politiche per agevolare l'equilibrio fra vita personale e professionale è generalmente migliorato rispetto agli esiti del questionario del 2008 (vedi fig 4.10). Nelle regioni del Centro e del Sud il miglioramento è stato più significativo rispetto al resto d'Italia. Esiti meno positivi emergono nella rete della Banca dei Territori rispetto alle Strutture centrali. Questo tema era stato considerato molto rilevante dai collaboratori nel 2008 con una valutazione di priorità del 74,1%.

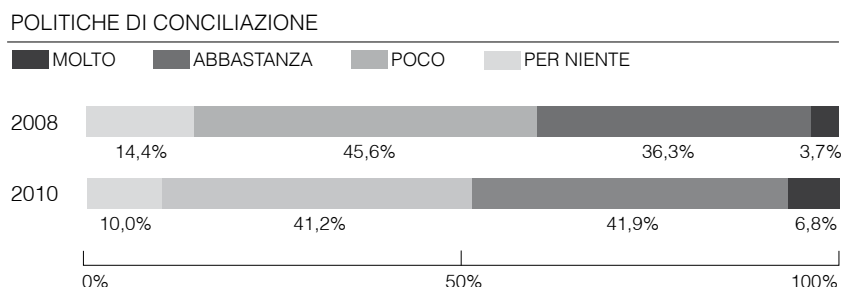


Figura 4.10

#### NOTE

5. Media complessiva di tutte le risposte relative ai principi del Codice Etico dove 1 era il valore corrispondente a "per niente applicato" e 4 a "molto applicato".






Focus Group

Gli spunti per la definizione di obiettivi di miglioramento che sono emersi con maggior frequenza nei focus group riguardano il tema della vicinanza della sede di lavoro con l’abitazione, la revisione dei criteri di concessione del part time affinché questo sia garantito a coloro che ne hanno maggior bisogno, la possibilità di svolgere alcune attività lavorative da casa (telelavoro) e la necessità di attivare un maggior numero di convenzioni con asili nido, bar, mense e palestre.

**REALIZZAZIONI DELLA BANCA:**

vedi il capitolo “La qualità della vita” Bilancio Sociale 2010, pag. 46 .

SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Questionario

L’impegno ad adottare sistemi incentivanti oggettivi e trasparenti resta un tema critico nella percezione dei collaboratori del Gruppo: è stato registrato un miglioramento rispetto al 2008 (vedi figura 4.11), ma è inferiore rispetto a quello registrato negli altri ambiti indagati. Gli operativi di filiale hanno apprezzato un miglioramento rispetto al 2008 che non è invece percepito dai Direttori di filiale e dai gestori.

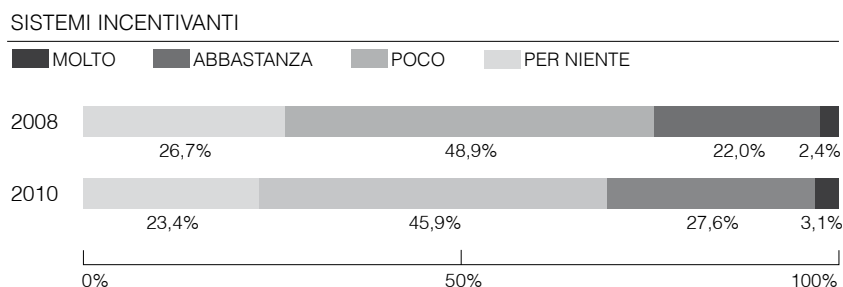


Figura 4.11

Focus Group

Ad oggi l’impegno del Gruppo nel garantire un sistema incentivante oggettivo e trasparente non trova sufficiente riscontro nel vissuto quotidiano soprattutto per la problematica legata agli obiettivi di budget modificati “in corsa” che ha un impatto negativo anche sul livello di motivazione dei collaboratori. Inoltre il sistema di valutazione risulta poco chiaro e non è considerato un momento di crescita professionale: soprattutto gli apprendisti auspicerebbero maggiori occasioni di confronto con i propri capi che considerano il processo di valutazione un semplice adempimento e non un momento formativo per i neo assunti.

**REALIZZAZIONI DELLA BANCA:**

vedi il capitolo “La valorizzazione delle persone” Bilancio Sociale 2010, pag. 40 .

Questionario

L'impegno sulla formazione è percepito in miglioramento rispetto al 2008: il progresso è maggiore al Centro, al Sud e in Lombardia. Sulla Rete la percezione non ha subito una variazione positiva tanto significativa quanto nelle Strutture e Direzioni Centrali. Così come nel 2008 i Direttori di filiale ritengono la formazione idonea a migliorare la professionalità mentre le altre figure continuano a percepire la formazione come non sufficiente, anche se l'operativo di filiale ha espresso un giudizio superiore rispetto al 2008.

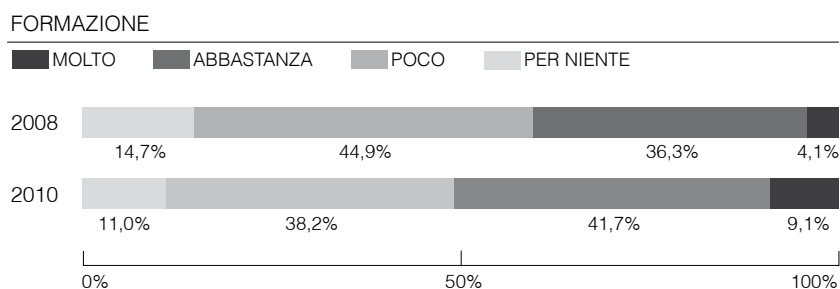



Figura 4.12

Focus Group

Durante i focus group è emerso che la formazione per gli apprendisti non sempre è coerente con il ruolo effettivamente svolto; queste figure auspiccherebbero maggiori occasioni di affiancamento, anche in realtà diverse dalla propria, per poter comprendere meglio i molteplici aspetti della realtà di Gruppo. I collaboratori senior vorrebbero veder maggiormente valorizzate la propria esperienza e professionalità con programmi di formazione specifica e attraverso occasioni di affiancamento alle risorse più giovani. La formazione on-line è ancora percepita come inefficace soprattutto da chi lavora in filiale che ha i tempi scanditi dalla clientela ed ha difficoltà nel trovare momenti di "isolamento e concentrazione" per svolgere con efficacia questi corsi. Infine la formazione in aula avviene in pochi centri di formazione sul territorio nazionale obbligando i collaboratori ad effettuare trasferte, talvolta impegnative, che possono ridurre la motivazione a frequentarli.

**REALIZZAZIONI DELLA BANCA:**

vedi il capitolo "La formazione" Bilancio Sociale 2010, pag. 44 .

Questionario

Anche per quanto riguarda la comunicazione interna per favorire una partecipazione consapevole alla vita aziendale, è stato registrato un miglioramento (vedi figura 4.13). Nel 2008 come nel 2010, all'interno del Gruppo, la popolazione più giovane, fino ai 30 anni, ritiene adeguata la comunicazione interna. Nel 2008 però tale percezione peggiorava con l'aumentare dell'età: questa tendenza non è invece riscontrabile nel questionario 2010. Un netto miglioramento è riscontrabile anche per i direttori e gli operativi di filiale. Infine una notevole discrepanza va sottolineata in relazione all'inquadramento: i dirigenti ritengono che la comunicazione interna sia idonea, al contrario delle aree professionali e dei quadri che ancora ne percepiscono elementi di criticità. Infine, le iniziative di comunicazione nel questionario 2008 sono risultate prioritarie nel 64% dei casi, mentre nell'indagine del 2010 sono state apprezzate nel 71,6% dei casi. L'accesso alle informazioni sulle strategie e gli obiettivi del Gruppo è un elemento apprezzato dai collaboratori che ritengono efficaci gli strumenti attivati per diffondere tali informazioni anche se la percezione è meno forte nelle Direzioni Centrali rispetto alla Banca dei Territori.

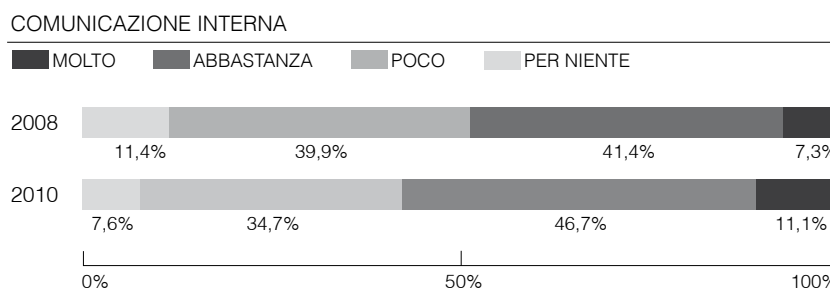



Figura 4.13

Focus Group

Il tema della comunicazione interna è emerso come prioritario durante i focus group con i collaboratori del Gruppo. In particolare, è stato rilevato che la quantità delle informazioni è ancora troppo elevata ed è quindi difficile, per mancanza di tempo, leggere e comprendere tutte le comunicazioni rendendo più difficile di fatto restare al passo. Inoltre la comunicazione è troppo prolissa (es: lunghezza delle circolari): individuare le informazioni fondamentali in un documento è difficile e richiede un tempo eccessivo. Sono auspiccate inoltre maggiori occasioni di incontro per la condivisione degli obiettivi e per avere aggiornamenti sulle ultime normative e circolari. Infine i tradizionali mezzi di comunicazione, come le riunioni, sono considerati i più efficaci, in quanto quelli più "moderni", come la web tv, sono poco utilizzati per mancanza di tempo e non consentono lo stesso livello di interazione tra colleghi.

REALIZZAZIONI DELLA BANCA:

vedi il capitolo "La qualità della vita" Bilancio Sociale 2010, pag. 46 .

RELAZIONI CON GLI AZIONISTI E CON LA COMUNITÀ FINANZIARIA

Nelle attività di engagement della Banca degli ultimi tre anni, gli azionisti non erano ancora stati coinvolti in modo strutturato sui temi della sostenibilità ambientale e sociale. Il percorso è iniziato con tre diversi momenti di incontro:

- È stata realizzata un'intervista alla Direzione Investor Relations della Banca per approfondire alcuni elementi chiave con chi detiene la relazione con investitori, analisti e azionisti. L'obiettivo principale è stato quello di comprendere la rilevanza di questi temi per analisti finanziari e investitori nella valutazione delle performance del Gruppo.
- A seguito delle linee generali e delle indicazioni emerse dall'incontro con la Struttura di Investor Relations, abbiamo realizzato un'intervista alla Fondazione Cariplo che ha avuto lo scopo di comprendere il punto di vista di un azionista di rilievo che per suo stesso statuto persegue finalità sociali e quindi ha un maggiore interesse per tematiche di carattere extra finanziario.
- Ci siamo inoltre rivolti all'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". E.di.va. 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 ed è intervenuta alle Assemblee del Gruppo Intesa Sanpaolo sia nel 2009 che nel 2011. L'obiettivo dell'intervista è stato quello di indagare la percezione di questa particolare tipologia di azionisti rispetto alle politiche di sostenibilità della Banca.

Intervista alla Direzione Investor Relations

La crisi economico finanziaria è stata superata dalla Banca in modo efficace soprattutto grazie alla solidità del Gruppo e alla trasparenza delle comunicazioni rivolte a tutti gli stakeholder, elementi apprezzati in particolar modo dalla clientela che, con le proprie scelte, continua a premiare Intesa Sanpaolo. Per quanto riguarda l'interesse degli investitori e degli analisti finanziari sull'approccio ai temi di responsabilità sociale ed ambientale della Banca, desta grande interesse il tema della governance aziendale mentre gli altri rischi di natura extra-finanziaria (reputazionali o ambientali) vengono tenuti in considerazione solo se hanno una forte correlazione con potenziali danni economici. Difficilmente vengono chiesti approfondimenti relativi a finanziamenti contestati da ONG per i possibili impatti sull'ambiente o sulle comunità locali.

Intervista alla Fondazione Cariplo

La Fondazione Cariplo, per sua stessa mission, è un azionista con prospettive di investimento di lungo periodo. In questa prospettiva, la Fondazione, unica in Europa, ha attivato alcuni processi interni volti ad una valutazione anche dei propri rischi di tipo reputazionale, sociale ed ambientale oltre a quelli economici. Una policy interna prevede infatti che tutti gli investimenti siano valutati preventivamente da un ente terzo che ne stima l'impatto rispetto ad una serie di elementi, come il rischio Paese, il rischio ambientale, il tema dei diritti umani, e così via. Nel parere della Fondazione, anche il Gruppo Intesa Sanpaolo dovrebbe dotarsi di questo tipo di processi e strumenti di screening degli investimenti. Un secondo fattore da monitorare sarebbe quello interno, cioè la gestione di tutti quei rischi che afferiscono all'organizzazione del Gruppo, soprattutto nella gestione delle risorse umane; è fondamentale puntare all'eccellenza per costruire una reputazione interna positiva in quanto la motivazione dei dipendenti è positivamente correlata alla soddisfazione dei clienti e alla redditività. Il cliente è il vero "termometro" per la Banca, cioè colui che basa le proprie scelte anche su aspetti di carattere relazionale con l'operatore allo sportello sia in senso positivo (acquisizione nuovi clienti) ma soprattutto negativo (perdita dei clienti per "passaparola"). La per-



cezione del cliente che si rivolge allo sportello della Banca è la miglior misura del grado di reale applicazione delle politiche di CSR nel Gruppo che devono necessariamente essere calate anche ai livelli più operativi.

Intervista a EDIVA – associazione di azionariato attivo

A seguito dell'intervento dell'Associazione alla Assemblea degli Azionisti dell'aprile 2009, si è instaurato tra E.di.va. e l'Unità CSR di Intesa Sanpaolo un dialogo volto alla reciproca conoscenza e all'approfondimento delle tematiche di interesse.

L'Associazione, sia nel corso dell'intervista realizzata dall'Unità CSR, sia con l'intervento all'Assemblea dei Soci del 10 maggio 2011 ha sollecitato la Banca verso un deciso impegno nell'attuazione di politiche creditizie di promozione della famiglia e della natalità chiedendo l'istituzione di apposite politiche creditizie per incoraggiare la costituzione di nuove famiglie e della natalità.

E.di.va. ha infine rinnovato l'auspicio che la Banca promuova specifiche iniziative di cooperazione tra le nostre imprese e i paesi in via di sviluppo, favorendo così la risposta alle forti domande di democrazia e sviluppo dei giovani dell'area del Maghreb.

Il Dott. Corrado Passera ha fornito risposta ai quesiti posti in Assemblea relazionando in merito alle numerose iniziative a supporto alle famiglie e sull'impegno allo sviluppo del tessuto produttivo nel Bacino del Mediterraneo, area nella quale la Banca è particolarmente presente.

## FORNITORI

L'engagement dello stakeholder fornitori per l'anno di rendicontazione 2010 ha previsto un forte coinvolgimento della Direzione Immobili e Acquisti sia nella fase di definizione delle modalità del coinvolgimento sia nell'attività di selezione dei fornitori da coinvolgere. Il questionario, rivolto ad un campione di grandi fornitori, ha voluto raccogliere le opinioni dei grandi fornitori del Gruppo per informare le strategie e definire nuovi obiettivi di miglioramento nella relazione con i fornitori in un'ottica di miglioramento continuo. In particolare gli obiettivi erano di indagare la percezione dei fornitori sul livello di applicazione dei principi enunciati nel Codice Etico, valutare la percezione dell'efficacia dell'iniziativa messe in campo dalla Banca per promuovere una maggior trasparenza e sostenibilità nella relazione con i fornitori e valutare gli ambiti di responsabilità sociale ed ambientale prioritari per le aziende fornitrici.

### TRASPARENZA NEI PROCESSI DI ACQUISTO E NELLA SELEZIONE DEI FORNITORI

L'ambito che i fornitori del Gruppo apprezzano maggiormente (71,6% dei rispondenti si dichiara molto/moltissimo d'accordo) è quello relativo alla trasparenza nella selezione dei fornitori sulla base di criteri chiari e documentabili, attraverso una procedura oggettiva e trasparente (vedi figura 4.14).

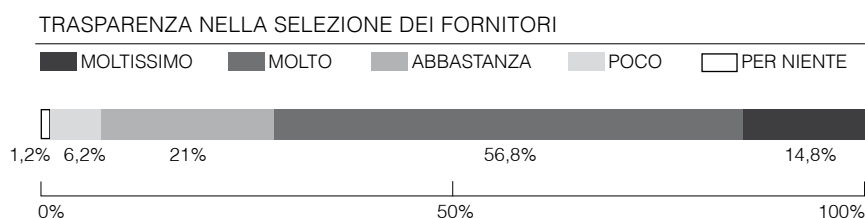


Figura 4.14



Il 65,5% dei fornitori che hanno risposto al questionario riscontra inoltre un forte impegno per quanto riguarda politiche aziendali che improntano i rapporti alla massima correttezza, soprattutto nella gestione e conclusione dei contratti (evitando situazioni di conflitto di interesse, anche potenziali) – (vedi figura 4.15).

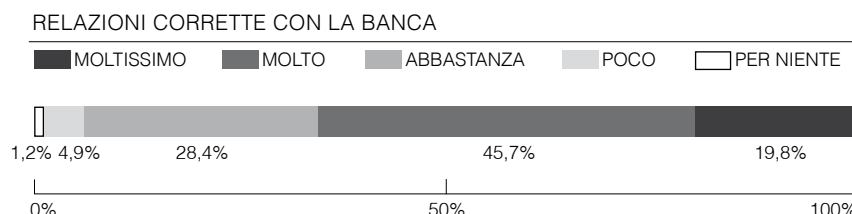


Figura 4.15

### DIALOGO CON I FORNITORI

Sono inoltre apprezzati la predisposizione al dialogo con i fornitori, anche se con un margine di miglioramento: infatti le iniziative considerate più efficaci per promuovere una maggior trasparenza e sostenibilità nella relazione con i fornitori sono quelle orientate all’attivazione di canali di ascolto e dialogo con i fornitori (vedi figura 4.16).

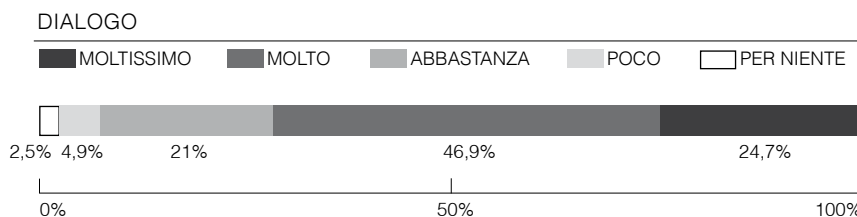


Figura 4.16

In quest’ottica è stata anche apprezzata l’iniziativa di maggior trasparenza nella tracciatura delle fatture (vedi figura 4.17).

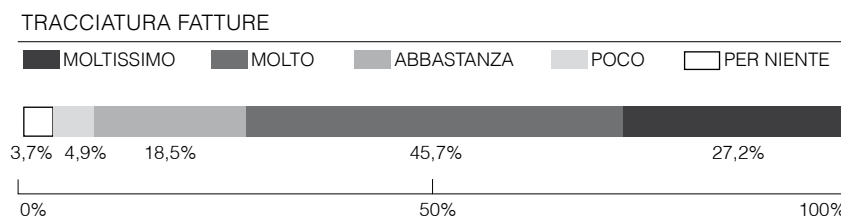


Figura 4.17

## PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE

Il 54,3% dei fornitori giudica prioritario, nelle proprie politiche di responsabilità sociale ed ambientale, dotarsi di un codice etico, mentre solo il 16% ritiene prioritario adottare un bilancio sociale o di sostenibilità. L'ambito considerato assolutamente prioritario è quello relativo all'assunzione di impegni (oltre la normativa) sulla tutela e il rispetto dei lavoratori – (vedi figura 4.18).



Figura 4.18

## AMBIENTE E COMUNITÀ

### PRESIDIO DEI RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI

Le organizzazioni della società civile spesso rappresentano stakeholder importanti per la Banca, con cui è fondamentale confrontarsi anche alla luce del coinvolgimento diretto della Banca in campagne e azioni di pressione per il finanziamento di attività o progetti controversi. Nel 2010, quindi, sono state realizzate interviste a nove tra le principali ONG italiane (Amici della Terra, Campagna per la Riforma della Banca Mondiale, OXFAM Italia, Greenpeace Italia, Mani Tese, Fair, Survival International, Anti-Slavery International, Movimento primo Marzo).

Nella selezione delle ONG da intervistare si è dato peso soprattutto a:

- ambito di attività – la ricerca si è concentrata prevalentemente sulle ONG di origine italiana o che operano anche nel territorio italiano;
- legittimità – sono state selezionate le ONG con un ambito di azione almeno nazionale e che risultano essere le più attive nell’ambito / settore considerato (in termini di promozione di campagne, creazione di network con altre ONG e associazioni, azioni di lobbying nei confronti dei governi e delle aziende) e quelle che hanno sviluppato progetti, anche specifici, particolarmente innovativi e significativi.

Sono state escluse, di conseguenza, le ONG impegnate esclusivamente in progetti di sostegno umanitario e filantropico o quelle che svolgono azione di pressione soltanto nei confronti di Governi e istituzioni.

Sono stati individuati gli aspetti sociali ed ambientali più rilevanti in alcuni dei settori produttivi in cui Intesa Sanpaolo è attiva, analizzando i rischi sociali e ambientali considerati nei principali standard di sostenibilità (Equator Principles, IFC, World Bank); gli aspetti valutati dagli analisti per l’ingresso negli indici di sostenibilità (Dow Jones, FTSE4GOOD); e i rapporti delle principali ONG e Istituzioni internazionali sui temi della sostenibilità socio-ambientale (Human Rights Watch, Banktrack, UNEP-FI).

Le interviste alle ONG avevano quindi l’obiettivo di indagare i principali rischi di carattere socio-ambientale specifici di alcuni settori di attività della Banca e le loro possibili ricadute reputazionali, per approfondire maggiormente la conoscenza interna delle problematiche di sostenibilità e per avviare una riflessione sulle possibili modalità di integrazione delle prospettive di sostenibilità nella relazione tra gestori e aziende clienti.

Dall’insieme delle opinioni e delle testimonianze raccolte è emersa con evidenza la predominanza di alcuni settori, rispetto ad altri, in termini di rischi sociali ed ambientali che possono verificarsi. Il settore con il più elevato profilo di rischiosità è quello energetico ed estrattivo, che implica una serie di attività a forte impatto ambientale e sociale per via delle tecniche utilizzate (come nel caso dell’estrazione di petrolio da sabbie bituminose), delle risorse naturali che sfruttano (come nell’estrazione dell’olio di palma) o per le zone del mondo in cui si realizzano e le popolazioni che coinvolgono.

Un altro settore che sarà prioritario monitorare è quello tessile, che presenta rischi elevati soprattutto in materia di diritti del lavoro (orario, retribuzioni, diritti sindacali, lavoro forzato). Tali violazioni sono possibili grazie alla forte deregulation in molti Paesi del Sud del mondo, e possono avvenire anche all’insaputa delle case produttrici finali poiché la complessità delle filiere rende difficile tracciare la provenienza di materie prime e semilavorati. Rischi sociali sono presenti anche nel settore agricolo e alimentare e interessano, soprattutto in Italia, le fasce più deboli della popolazione come i migranti, spesso soggetti a fenomeni di sfruttamento e lavoro forzato. Il settore agricolo è anche uno dei settori a maggior impatto ambientale, poiché provoca una serie di effetti diretti sull’ambiente circostante (inquinamento dell’acqua, dell’aria, del suolo, ecc.) e sugli ecosistemi (come l’utilizzo di OGM), e può incidere anche sulla stabilità e l’autonomia alimentare ed economica dei Paesi (si pensi alla pratica della monocoltura o alle distorsioni nel mercato delle commodities).



L'opinione delle ONG intervistate è che, in questo contesto molto complesso, è necessario che la Banca conosca e sia in grado di valutare tali rischi, considerandoli nelle proprie scelte di finanziamento. Non è necessario, cioè, tanto definire limiti a priori sui settori da finanziare, quanto svolgere solide valutazioni di impatto ed esigere che le aziende pongano in essere tutti gli strumenti per prevenire e mitigare i rischi. Questo ruolo di promotore di un modo di agire più responsabile dovrebbe estendersi anche ai temi del controllo e della tracciabilità delle filiere produttive. La Banca dovrebbe cioè incentivare le imprese con cui si relaziona ad operare un controllo più efficace sulla propria filiera, che in molti settori resta un ambito di rischio significativo.


Per quanto riguarda la relazione tra ONG e Banca, il presupposto per costruire e mantenere un rapporto positivo e costruttivo con le organizzazioni della società civile è un atteggiamento trasparente e disponibile ad affrontare apertamente le inevitabili contrapposizioni, rispondendo alle sollecitazioni e alle domande. La Banca potrebbe, quindi, far evolvere il rapporto con le ONG in una direzione più "tecnica", volta allo sviluppo di strumenti e politiche in maniera condivisa. Ad esempio, creare relazioni con organizzazioni che possono dare informazioni credibili e affidabili sulle aziende da finanziare, piuttosto che avvalersi dell'esperienza di ONG specializzate su determinati ambiti per svolgere valutazioni di impatto o accrescere la cultura interna, oltre a portare benefici immediati potrebbe creare un effetto endemico per tutto il settore.

Per approfondimenti su quanto emerso, si può consultare il report "Report interviste ONG 2010" [👉](#).

## 5. ANALISI DEL COINVOLGIMENTO E DEFINIZIONE DEL PIANO D'AZIONE

In questa fase del percorso di stakeholder engagement, è stato fondamentale raccogliere gli elementi emersi durante tutte le attività di coinvolgimento individuando una serie di priorità di azione per la Banca definite sulla base della rilevanza assegnata ai temi dagli stakeholder e dell'impatto che questi stessi temi possono avere sulle strategie e le attività della Banca.

Tutte le analisi fin qui condotte ci hanno consentito di identificare la materialità delle diverse iniziative richieste dagli stakeholder valutandone la rilevanza per il nostro core business. Il processo di identificazione delle tematiche "material", quindi dei rischi e delle opportunità maggiormente rilevanti per la Banca, è stato definito sulla base dei principi enunciati nei più importanti standard di riferimento: le linee guida del Global Reporting Initiative GRI G3 e lo standard AA1000APS di AccountAbility.

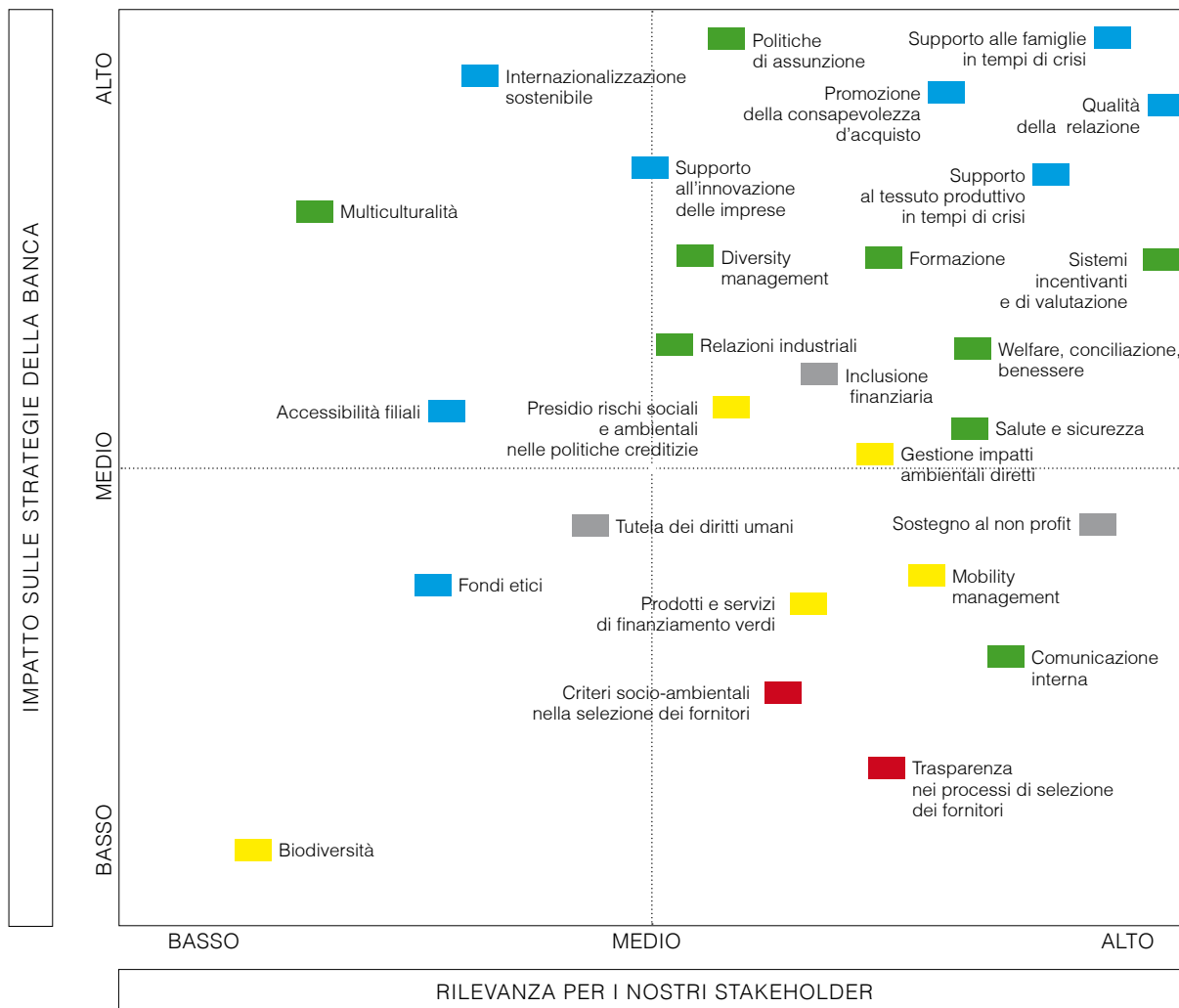
Punto di partenza per tale analisi sono stati la mission, i valori del Gruppo, gli obiettivi di miglioramento dichiarati nell'ultimo Bilancio Sociale e le strategie aziendali del Piano d'Impresa 2011-2013. A quest'analisi si è affiancato un attento studio degli elementi emersi dalle attività di stakeholder engagement degli ultimi anni, ed in particolare del 2010, e il monitoraggio continuo delle principali tendenze di sostenibilità nel settore finanziario .

La matrice di materialità riporta il posizionamento delle tematiche sia rispetto alla rilevanza e priorità attribuita dagli stakeholder nei nostri processi di stakeholder engagement, sia il livello di priorità per il Gruppo, inteso anche come possibile impatto reputazionale o finanziario sulla Banca. I temi con valore alto su entrambi gli assi sono quelli su cui il Gruppo focalizzerà prevalentemente la propria attenzione nel prossimo triennio.



TEMATICA DI INTERESSE PER:

-  CLIENTI
-  COLLABORATORI
-  AMBIENTE
-  FORNITORI
-  COMUNITÀ



## 6. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Il modello di gestione e monitoraggio delle attività di stakeholder engagement ci ha consentito di sistematizzare tutte le informazioni emerse dal coinvolgimento e valutare, anche attraverso una serie di indicatori quantitativi, la percezione sulla rilevanza dei temi trattati e sul presidio percepito su questi temi.

Il secondo passo in questa analisi è rappresentato da un confronto tra il presidio percepito dallo stakeholder e il presidio reale<sup>6</sup>: è infatti fondamentale approfondire le cause della percezione dei nostri stakeholder. Il modello rappresenta su una matrice i due valori chiarendo, anche graficamente, le diverse azioni da intraprendere.

Il processo di definizione del piano di azione è stato concluso con l'incontro con le Strutture interne per definire, anche attraverso l'analisi del presidio e del percepito fin qui descritte, le azioni di miglioramento tarate sulle reali esigenze degli stakeholder.

Gli obiettivi di miglioramento sono entrati a far parte del piano d'impresa 2011-2013.

### CLIENTI

#### BANCA CHE ADOTTA L'INNOVAZIONE A TUTTI I LIVELLI

- Sviluppare una gamma di offerta innovativa per promuovere l'inclusione finanziaria delle fasce sociali più deboli.
- Sostenere il tessuto produttivo con iniziative che promuovano l'innovazione e la ricerca.

#### QUALITÀ NELLA RELAZIONE CON LA CLIENTELA

- Eccellere nella relazione tramite semplificazione e innovazione per rinsaldare il legame di fiducia banca-cliente; ottimizzare i livelli di servizio.
- Piena attuazione del progetto Banca Semplice: semplificazione prodotti, procedure, aumento deleghe decisionali, riduzione della burocrazia.
- Riduzione tempi di accesso al credito (riduzione del 50% dei tempi medi di concessione del credito)
- Promuovere iniziative di ascolto e dialogo per essere in grado di comprendere i bisogni lungo l'intero ciclo di vita del cliente.

#### NOTE

6. Il presidio reale è calcolato sulla base di un assessment fatto da una società esterna che valuta la presenza di strategie, politiche e risultati aziendali rispetto a ciascun specifico tema.

#### MAGGIOR CREDITO ALL'ECONOMIA

- Nuovi prodotti di finanziamento e sviluppo di accordi per il sostegno a start up, aziende mature e aziende in ristrutturazione.

#### SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ INTERNAZIONALE

- Supportare l'internazionalizzazione delle imprese italiane che vogliono coniugare crescita economica e rispetto dei diritti umani e dell'ambiente; completamento dell'offerta per l'internazionalizzazione.

## COLLABORATORI

#### SVILUPPO DELLE PERSONE

- Adozione del nuovo modello di sviluppo professionale per il governo dei percorsi di carriera e di crescita delle persone.
- Implementazione dei progetti di valorizzazione del talento nell'ambito dell'architettura di talent management di gruppo.
- Affinare il sistema di valutazione delle prestazioni "Performer" per cogliere meglio le specificità delle diverse realtà del Gruppo.
- Adottare sistemi incentivanti che prevedano meccanismi trasparenti e basati anche su criteri di tipo qualitativo.

#### DIVERSITY MANAGEMENT

- Prevedere percorsi di crescita sostenibili per le donne aumentando la loro presenza nelle posizioni chiave del Gruppo.

#### WELFARE AZIENDALE E WORK LIFE BALANCE

- Avviare un piano di "solidarietà fra generazioni" con l'estensione progressiva del part-time per accompagnare il passaggio dalla piena attività alla quiescenza, valorizzando esperienze e conoscenze e favorendo equivalente nuova occupazione.
- Favorire una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso azioni a sostegno di iniziative a supporto degli impegni di cura familiare, con particolare riguardo alla flessibilità negli orari di lavoro e all'adozione del part-time verticale e orizzontale, progetti di telelavoro e azioni di incentivazione dei congedi parentali per contribuire ad un maggior equilibrio nella ripartizione del lavoro e delle responsabilità familiari dei genitori.

#### FORMAZIONE

- Sviluppo di format e nuovi canali di apprendimento e potenziamento di quelli esistenti, per allargare l'offerta formativa ed aumentarne l'efficacia complessiva.

## AZIONISTI

- Perseguire l'ulteriore rafforzamento delle basi per la crescita sostenibile del Gruppo.
- Coniugare solidità patrimoniale e remunerazione del capitale con il basso profilo di rischio del modello di business di banca commerciale distintivo del Gruppo.



## FORNITORI

### ASCOLTO E DIALOGO

- Ampliare la popolazione di fornitori sui quali effettuare le iniziative di engagement, al fine di raggiungere un gruppo diversificato in termini sia di dimensione che di modalità nella relazione con la Banca.

### TRASPARENZA

- Implementare ed estendere al Gruppo il Portale Fornitori completo di Albo fornitori e l'utilizzo di gare on-line.

### PROMOZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE DEI FORNITORI

- Qualificare i fornitori che si registrano al Portale sulla base di requisiti ambientali e sociali, nonché standard internazionali e certificazioni, secondo criteri di rilevanza e peso dei temi di indagine.
- Inserire, nel percorso di formazione dei responsabili degli acquisti, delle "pillole" relative alla Responsabilità Sociale e Ambientale, affinché essi contribuiscano alla promozione della responsabilità sociale e ambientale presso i fornitori con i quali sono in relazione.

## AMBIENTE

### GESTIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI

- Monitoraggio mensile dei consumi elettrici e di gas degli immobili di grandi dimensioni e attivazione degli interventi di miglioramento conseguenti.
- Adozione del piano pluriennale di riduzione dei consumi elettrici sulla capogruppo e le Banche dei Territori in Italia.
- Definizione di un piano pluriennale per la sostituzione/adeguamento dei gruppi frigoriferi contenenti gas lesivi per l'ozono, attivazione dei primi interventi sugli immobili sui quali si applica il Sistema di Gestione Ambientale ed Energetico.
- Estensione progressiva dell'utilizzo di carta ecologica/riciclata.

### GESTIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI INDIRETTI

- Sviluppare policy operative per la gestione dei rischi ambientali e per l'efficienza energetica.
- Innovare l'offerta di prodotti per il risparmio energetico e le risorse rinnovabili.

## COMUNITÀ

### SOSTEGNO AL TERZO SETTORE

- Sostenere il terzo settore attraverso un'offerta specializzata per la crescita dell'impresa sociale e del non profit (Banca Prossima).

### SOSTEGNO ALLA CULTURA E ALLE INIZIATIVE DI SOLIDARIETÀ SOCIALE

- Sostenere le attività culturali e le iniziative di sponsorizzazione e liberalità volte a privilegiare il riflesso sociale dei progetti sostenuti.

## 7. DEFINIZIONE DI UN NUOVO PERCORSO DI ENGAGEMENT

Per quanto riguarda la definizione di un nuovo piano di engagement, il processo prende nuovamente il via dal disegno del percorso come descritto nel capitolo 2 attraverso l'analisi delle tematiche e degli stakeholder coinvolti e la successiva definizione delle modalità di coinvolgimento, sempre grazie alla collaborazione di tutte le Strutture.

Per il 2011 sarà necessario progettare e realizzare le nuove attività di coinvolgimento con metodologie rispondenti ai principi del nuovo standard AA1000SES (2011) di AccountAbility, valutando la posizione della Banca rispetto alle nuove linee guida dettate dallo standard e cercando di individuare spunti di miglioramento.

Punto di riferimento per la definizione del piano di coinvolgimento, anche in ottica pluriennale, è quello di considerare le linee guida dettate dal nuovo Piano d'Impresa 2011-2013 del Gruppo al fine di realizzare un percorso di coinvolgimento degli stakeholder che sia in linea con le strategie di business elaborate dal Gruppo per il prossimo triennio.

Sarà fondamentale coinvolgere le Strutture responsabili della relazione con i vari stakeholder del Gruppo per mettere a punto iniziative di engagement in sinergia con le attività di ascolto e dialogo già avviate per integrare in maniera sempre più sinergica le tematiche di sostenibilità nel business aziendale.

Sarà infine necessario «portare a regime» il cruscotto di gestione delle attività di coinvolgimento, mediante:

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

Continueremo a sperimentare nuove modalità di coinvolgimento e nuove metodologie per dialogare con i nostri stakeholder in maniera non solo efficace ma anche stimolante per tutte le parti coinvolte.

## CONTATTI

Unità Corporate  
Social Responsibility

Tel.: +39 02 87965569  
Fax: +39 02 87962028  
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  
e ipertesto

**STUDIOLARIANIARCHITETTURA**  
MILANO [ I ] VIA G.E. PESTALOZZI 3 T +39 028911632  
WEB SITE [www.studiolariani.it](http://www.studiolariani.it) E-MAIL [studio.lariani@libero.it](mailto:studio.lariani@libero.it)

Pubblicazione

Maggio 2011