



Innovazione, trasformazione
digitale e cybersecurity

Innovazione, trasformazione digitale e cybersecurity

I TEMI RILEVANTI

Sostegno all'innovazione	pag. 118
I processi di trasformazione digitale della Banca	pag. 120
Il canale della rete fisica e l'integrazione con le strutture online	pag. 121
Cybersecurity	pag. 123

LA RILEVANZA DEI TEMI E I PRINCIPALI IMPATTI

Intesa Sanpaolo intende mantenere una crescita sostenibile del business facendo leva sul coinvolgimento attivo delle persone e su un'infrastruttura digitale all'avanguardia: la sfida per il futuro, in linea con il nuovo Piano d'Impresa 2022-2025 e gli obiettivi ESG, è quella di accelerare la trasformazione digitale della clientela del Gruppo, estendendo la digitalizzazione e dematerializzazione a tutti i processi: i clienti possono infatti contare su una piattaforma digitale innovativa, inclusiva e pienamente integrata alla rete fisica.

Il nuovo Piano prevede inoltre la creazione di una nuova Banca Digitale, per servire efficacemente circa 4 milioni di clienti retail che non usano le filiali e ridurre il costo del servizio, mediante l'utilizzo di tecnologia all'avanguardia, cloud-native adattabile alla clientela multi-valuta e multinazionale e lavorando in partnership con la Fintech leader Thought Machine.

Fondamentale è il ruolo di Intesa Sanpaolo nel supporto alle imprese e alle startup per lo sviluppo dei loro processi di innovazione, anche attraverso la promozione e il sostegno alla business transformation e ai progetti multidisciplinari di ricerca, leve strategiche chiave per rimanere competitive in un mercato in continua evoluzione. Aspetti altrettanto qualificanti sono la capacità di soddisfare la clientela tramite una macchina operativa in grado di offrire soluzioni semplici, rispondenti alle esigenze, attribuendo importanza strategica alla sicurezza informatica. La protezione delle informazioni, dei clienti e in generale il ruolo attivo nella resilienza cibernetica del Paese rappresentano elementi di rilievo per la Banca e il continuo rafforzamento dei presidi di controllo attivati dal Gruppo permette di mantenere un approccio responsabile e trasparente nelle relazioni.

INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Innovazione, trasformazione digitale e cybersecurity	Banca Digitale	<ul style="list-style-type: none"> Nuova Banca Digitale Isybank ben avviata: Delivery Unit "Domain Isy Tech" già operativa con ~340 specialisti dedicati, contratto con Thought Machine finalizzato e masterplan tecnologico definito Definita la struttura dell'offerta e le funzionalità di Isybank 	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di una nuova Banca Digitale per servire efficacemente una parte significativa della clientela di ISP che non si reca nelle filiali: 4mln di clienti
	Pagamenti digitali	<ul style="list-style-type: none"> 136,8mln di pagamenti digitali nel 2022 (~50,6mln nel 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> Ulteriore crescita nel settore dei pagamenti con partnership strategiche aumentando i pagamenti digitali del 50% a circa 75 milioni nel 2025 da 51 milioni nel 2021
	Progetti di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> 201 progetti di innovazione lanciati nel 2022 In particolare: <ul style="list-style-type: none"> 14 progetti multidisciplinari di ricerca applicata in corso, nei campi dell'intelligenza artificiale, della robotica, delle neuroscienze, di cui 7 lanciati nel 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione dell'innovazione con il lancio di circa 800 progetti nel 2022-2025 Sviluppo di progetti multidisciplinari di ricerca applicata

INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Innovazione, trasformazione digitale e cybersecurity	Progetti di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecosistema di Torino: lanciata la quarta classe del programma “Torino Cities of the Future Accelerator” gestito da Techstars. Dall’avvio nel 2019, 35 startup accelerate (11 team italiani), oltre 30 proof of concept con stakeholders del territorio, ~€51mln di capitale raccolto, oltre 310 nuove risorse assunte dopo l’accelerazione ▪ Ecosistema di Firenze: lanciata la seconda classe del programma triennale “Italian Lifestyle Accelerator Program” gestito da Nana Bianca. Dal lancio nel 2021, 6 startup italiane accelerate (oltre 210 candidate, 85% italiane), ~€2mln di capitale raccolto ▪ Ecosistema di Napoli: prosegue il programma triennale di accelerazione dedicato alla Bioeconomia “Terra Next” avviato nel 2022, con Cassa Depositi e Prestiti, Cariplo Factory, partner corporate e scientifici locali e con il patrocinio del “Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica”. 8 startup accelerate (~130 candidate, 83% italiane) ▪ Ecosistema di Venezia: lanciato a fine dicembre 2022 il nuovo programma triennale “Argo” (Ospitalità e Turismo) sponsorizzato da Banca dei Territori e Intesa Sanpaolo Innovation Center, sviluppato da Cassa Depositi e Prestiti, L’Venture e con la collaborazione del Ministero del Turismo, rivolto a 10 startup per anno ▪ Iniziativa Up2Stars: conclusa la prima edizione dell’iniziativa sviluppata da Banca dei Territori con il supporto di Intesa Sanpaolo Innovation Center, su 4 pilastri verticali (Digitale/Industria 4.0; Bioeconomia, focus su Agritech e Foodtech; Medtech/Healthcare; Aerospazio). 40 startup accelerate (~490 candidati) ▪ In Action ESG Climate: iniziativa promossa dalla Divisione Insurance con il supporto di Intesa Sanpaolo Innovation Center, per promuovere lo sviluppo di nuove soluzioni per contrastare il cambiamento climatico e sostenere la transizione ecologica attraverso l’innovazione tecnologica e lo sviluppo di nuovi modelli di business, conclusa con la premiazione dei tre migliori progetti presentati con un contributo totale di €500.000 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di ecosistemi d’innovazione di respiro internazionale coordinando il network di relazioni con imprese, incubatori, centri di ricerca, università ed altri enti nazionali ed internazionali ▪ Supporto alle startup ad alto potenziale

INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Innovazione, trasformazione digitale e cybersecurity	Investimenti di Neva SGR in startup	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neva SGR: chiuso con successo il fundraising del Fondo Neva First (lanciato nel 2020) e del Fondo Neva First Italia (lanciato nel 2021) per complessivi €250mln. Nel corso del 2022 effettuati investimenti in startup per >€54mln. Lanciato il Fondo Sviluppo Ecosistemi di Innovazione finalizzato a supportare lo sviluppo di ecosistemi di innovazione: nel 2022 raccolti €15mln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto alle startup ad alto potenziale fornendo servizi non finanziari (es. percorsi di accelerazione) e in connessione/ con il supporto di fondi di venture capital, anche grazie a NEVA SGR: ~€100mln di investimenti in startup nel 2022-2025
	Blocco di transazioni fraudolente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bloccate transazioni fraudolente per ~€38,5mln per i clienti privati e ~€8mln per i clienti imprese 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rafforzamento della cybersecurity
	Assunzioni in ambito tech	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 504 persone assunte in ambito tech 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internalizzazione o riconversione verso ruoli IT e attività ad alto valore aggiunto: ~2.000 nuove assunzioni in ambito tech
	Formazione alle persone del Gruppo sulla sicurezza informatica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 85.585 partecipanti; 92.767 ore erogate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrire alle persone del Gruppo una formazione di eccellenza sulle competenze critiche per la transizione digitale

POLITICHE AZIENDALI

In un contesto altamente digitalizzato e competitivo, caratterizzato dall'esigenza di attivare continui processi di trasformazione e innovazione, l'impegno di Intesa Sanpaolo è supportato da un'infrastruttura all'avanguardia che colloca il Gruppo tra le best practice europee. In questo contesto Intesa Sanpaolo propone ai propri clienti una consulenza specializzata in grado di guidarli nei loro processi innovativi per far fronte alle sfide future. Attraverso l'ottimizzazione di una piattaforma multicanale evoluta, volta a offrire a tutti i segmenti di clientela un'offerta innovativa, sicura ed efficace, l'obiettivo è quello di raggiungere una completa digitalizzazione dei processi prioritari di Gruppo. L'ampliamento della User Experience grazie anche ad accordi e partnership, nonché le nuove funzionalità che privilegiano l'utilizzo di dispositivi mobili rappresentano elementi cruciali nel processo di digitalizzazione della Banca. Il forte investimento in tecnologie e la visione strategica in questo ambito hanno garantito una solida continuità aziendale durante la recente emergenza sanitaria, per la gestione del business interno e la rapida interazione con i clienti mediante un'ampia gamma di servizi a distanza.

L'operato della Banca evidenzia pratiche di cybersecurity già allineate ai migliori standard internazionali e certificate dalle autorità nazionali, grazie a un'attenta gestione dei dati e a una focalizzazione sui temi di gestione del rischio e continuo presidio del patrimonio aziendale. Il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo approva annualmente il Piano di Sicurezza Informatica; inoltre, in linea con la normativa vigente, la cybersecurity è governata da linee guida e processi integrati per salvaguardare gli interessi e i diritti dei clienti attraverso il Sistema dei Controlli Interni Integrato della Banca, che definisce le responsabilità a tutti i livelli aziendali.

Il profilo di cybersecurity si basa anche sulla diffusione della consapevolezza dei rischi e delle metodologie di prevenzione, da parte di tutti i soggetti coinvolti (strutture della Banca, collaboratori, clienti e fornitori).

SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE

Intesa Sanpaolo ha avviato una profonda revisione dei processi tesi all'innovazione anche in considerazione della forte spinta al digitale. Questa trasformazione ha avuto importanti riflessi anche sul fronte del supporto al cliente: il Gruppo ha infatti sviluppato soluzioni finanziarie mirate e servizi di assistenza specialistica per le imprese che investono in progetti di ricerca, sviluppo e innovazione proponendo loro una gamma di prodotti in grado di finanziare idee e iniziative al fine di mantenere la loro competitività.

LA PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE NEL NUOVO PIANO D'IMPRESA

Intesa Sanpaolo Innovation Center è la società del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata all'innovazione di frontiera. Esplora scenari e trend futuri, sviluppa progetti multidisciplinari di ricerca applicata, supporta startup, accelera la business transformation delle imprese secondo i criteri dell'open innovation e della circular economy, favorisce lo sviluppo di ecosistemi innovativi e diffonde la cultura dell'innovazione, per fare del Gruppo Intesa Sanpaolo la forza trainante di un'economia più consapevole, inclusiva e sostenibile.

Nell'ambito del Piano d'Impresa 2022-2025, l'attività di Intesa Sanpaolo Innovation Center è stata collocata nel quarto pilastro, focalizzato sull'impegno ESG, individuando due direttrici di attività:

- promuovere l'innovazione nei seguenti ambiti: Ricerca, Startup, Ecosistemi, Open Innovation e Diffusione della cultura dell'innovazione e valorizzare, con riferimento alle startup, il supporto fornito dalla controllata Neva SGR. Nel nuovo Piano il Gruppo si è impegnato a: i) promuovere l'innovazione con il lancio di circa 800 progetti nell'intero periodo 2022-2025, circa +70% rispetto al 2018-2021, di cui 201 già lanciati nel 2022; ii) investire attraverso Neva SGR €100mln in startup;
- supportare, in qualità di centro di competenza del Gruppo per la circular economy (CE), le PMI/Corporate nel percorso verso la sostenibilità (per ulteriori approfondimenti si rimanda al capitolo Transizione verso un'economia sostenibile, green e circular).

RICERCA

Intesa Sanpaolo Innovation Center, in collaborazione con centri di ricerca e università, realizza progetti di ricerca multidisciplinari in ambito intelligenza artificiale (AI), neuroscienze (NS) e robotica, grazie anche a laboratori dedicati.

In ambito AI si realizzano sperimentazioni di frontiera con sviluppo di algoritmi proprietari e brevettabili ad alto impatto sul business, oltre che iniziative sulla robotica di servizio. Dal 2018, anno di avvio dell'operatività, sono stati realizzati complessivamente 25 progetti di ricerca e a fine 2022 ne risultano in corso 6.

In ambito NS, con il partner scientifico Scuola IMT Alti Studi di Lucca, sono stati realizzati complessivamente 28 progetti di ricerca che hanno l'obiettivo principale di ideare, sviluppare e sperimentare framework di ricerca neuroscientifica applicati al contesto aziendale tra cui, per esempio, l'individuazione di nuovi approcci alla formazione, allo studio e analisi dei fenomeni di dislessia digitale, di dispersione scolastica e degli impatti della pandemia. A fine 2022 sono attivi 8 progetti di ricerca.

In connessione ai progetti di ricerca, nel 2022 sono state rilasciate 11 pubblicazioni scientifiche e realizzati 26 seminari.

STARTUP

Intesa Sanpaolo Innovation Center ha maturato competenze distintive nel supporto alla crescita di startup; tale attività viene svolta attraverso percorsi gestiti direttamente o in partnership, nel contesto di azioni su Ecosistemi di innovazione o di progettualità specifiche o per clienti terzi.

In tale ambito, nel 2022 la Società ha realizzato 12 percorsi che hanno portato ad analizzare circa 800 startup di cui 102 sono state accelerate. Si evidenzia la realizzazione di due iniziative:

- Up2Stars, promossa da Banca dei Territori, rivolta a 40 startup su 4 pilastri verticali (Digitale/Industria 4.0; Bioeconomia, focus su Agritech e Foodtech; Medtech/Healthcare; Aerospace), con la raccolta di circa 490 candidature;
- In Action ESG Climate, promossa dalla Divisione Insurance, dedicata a promuovere lo sviluppo di nuove soluzioni innovative a supporto della sostenibilità ambientale e circular economy, conclusa con la premiazione dei 3 migliori progetti, con un contributo totale di 500.000 euro.

Per sostenere la crescita delle startup, Intesa Sanpaolo Innovation Center offre servizi di Business Development per analisi delle caratteristiche del mercato potenziale di riferimento e della concorrenza, nonché per identificare opportunità di business e soluzioni tecnologiche più adeguate e supporta il Gruppo nell'erogazione del finanziamento MLT "Convertibile Impresa", dedicato alle startup innovative.

ECOSISTEMI

Intesa Sanpaolo Innovation Center nel corso del 2022 ha realizzato iniziative per il supporto alla crescita di ecosistemi di respiro internazionale. In particolare:

- a Torino è stata completata la terza classe di “Torino Cities of the Future Accelerator”, programma gestito da Techstars con Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (CRT) e Fondazione Sviluppo e Crescita. Dall’avvio nel 2019, sono state accelerate 35 startup (11 team italiani) scelte tra oltre 1.000 candidate (di cui circa il 17% italiane), oltre 30 proof of concept sviluppati con stakeholder del territorio, circa 51 milioni di euro di capitale raccolto, oltre 310 nuove risorse assunte dopo l’accelerazione, 4 startup insediate in Italia e lanciata la quarta classe;
- a Firenze è stata completata la prima classe del programma triennale “Italian Lifestyle” con Nana Bianca e lanciata a ottobre la seconda classe. Dall’avvio, sono state accelerate 6 startup italiane (più di 210 candidate, 85% italiane), oltre 2 milioni di euro il capitale raccolto, e 6 startup insediate a Firenze;
- a Napoli è stata completata la prima classe del programma di accelerazione “Terra Next” (Bioeconomia) per 8 startup (circa 130 candidate, 83% italiane), con Cassa Depositi e Prestiti, Cariplo Factory, partner corporate e scientifici e con il patrocinio del Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica;
- a Venezia è stato lanciato a fine dicembre 2022 il nuovo programma triennale “Argo” (Ospitalità e Turismo) sponsorizzato da Banca dei Territori e Intesa Sanpaolo Innovation Center, sviluppato da Cassa Depositi e Prestiti, LVenture e con la collaborazione del Ministero del Turismo, rivolto a 10 startup per anno.

OPEN INNOVATION

Al fine di generare nuovo valore economico e relazionale per il Gruppo e accrescere la competitività delle aziende, Intesa Sanpaolo Innovation Center, in sinergia e coordinamento con le Divisioni Banca dei Territori e IMI CIB, offre servizi non finanziari e di advisory con proposizione ai clienti di percorsi trasformativi su temi di innovazione/circular economy.

DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELL’INNOVAZIONE

Intesa Sanpaolo Innovation Center promuove la diffusione della conoscenza e della cultura dell’innovazione principalmente attraverso il nuovo sito della Società (dall’avvio, avvenuto a giugno 2022, sono state oltre 81.000 le pagine visitate con più di 37.000 utenti raggiunti) ed eventi d’innovazione (32, circa 2.200 i partecipanti), sia di match making per l’incontro tra domanda e offerta d’innovazione, che di posizionamento.

Intesa Sanpaolo Innovation Center analizza inoltre trend di innovazione cross-industry, realizza report d’innovazione a beneficio delle imprese e del Gruppo (9 nel 2022) e pubblicazioni su tematiche di innovazione (6 nel 2022) tra cui si evidenzia il “Report Decarbonisation” che illustra le tecnologie per la cattura e lo stoccaggio della CO₂ già emessa nell’ambiente, per ridurre la produzione di nuova CO₂ e i nuovi materiali a supporto della decarbonizzazione.

Tra le attività del 2022 si evidenzia inoltre il lancio di una raccolta di 10 podcast sui temi dell’innovazione (“A prova di futuro”), raccontati dalle persone di Intesa Sanpaolo Innovation Center, che fanno parte del più ampio progetto “Intesa Sanpaolo On Air”.

Inoltre, Intesa Sanpaolo Innovation Center presidia e sviluppa il network di innovazione nazionale ed internazionale e gli Ecosistemi a maggiore crescita (Israele, Dubai, Hong Kong, Londra, New York) per scouting tecnologico e accompagnamento dei clienti delle Divisioni di business. Si evidenzia in particolare il “Tech Tour Climate Change” realizzato a fine 2022 a Tel Aviv, finalizzato alla partecipazione di clienti e persone del Gruppo al Climate Solutions Festival 2022, evento organizzato da Startup Nation Central Israel, che prevede la partecipazione di key-note speakers, dibattiti e presentazioni di startup israeliane che offrono soluzioni concrete in ambito climate change.

HEALTH&BIOTECH ACCELERATOR

Nel corso del 2022, è proseguita la partecipazione del Gruppo Assicurativo, in qualità di partner industriale, tramite la controllata Intesa Sanpaolo RBM Salute, all’Health&BioTech Accelerator, uno dei più importanti programmi di accelerazione di innovazione in ambito salute, che utilizza un approccio di Open Innovation in collaborazione con startup internazionali e player chiave della filiera sanitaria (come ad esempio istituti di ricerca, centri di cura e salute, case di riposo). Grazie al progetto sono stati identificati prototipi e soluzioni innovative (ad esempio fisioterapia con wearable device, robotica e nuove piattaforme digitali) da integrare all’interno del core business assicurativo, anche grazie alla nascita di InSalute Servizi costituita all’interno del Gruppo Assicurativo Intesa Sanpaolo Vita, dedicata alla gestione dei sinistri e allo sviluppo di un network di strutture sanitarie convenzionate. All’interno dei programmi di trasformazione digitale, inoltre, il Gruppo Assicurativo continua ad investire in soluzioni nuove ed innovative in ottica non solo di funzionalità, ma anche di sempre maggiore trasparenza nei confronti del Cliente.

SOLUZIONI PER LE IMPRESE INNOVATIVE

NOVA+ è il finanziamento a medio lungo termine dedicato a sostenere le imprese che investono in ricerca e innovazione e che prevede la valutazione tecnico industriale del progetto di ricerca svolta da una struttura di ingegneri della Banca specializzati per settore tecnologico. Da agosto 2022, laddove presenti specifici requisiti (finanziamento di importo non superiore a 500.000 euro e clientela in perimetro Banca dei Territori gestita in apposita procedura), le aziende che portano a termine i progetti finanziati con NOVA+ possono godere di un beneficio sul tasso, a valle di una asseverazione della fine del progetto oggetto del finanziamento da parte della Banca. Nel corso del 2022 sono stati erogati finanziamenti per un totale di 10 milioni di euro.

Nel 2022 Intesa Sanpaolo ha inoltre proseguito la costruzione del portafoglio di nuovi finanziamenti (fino a 300 milioni di euro) garantiti FEI Innovfin con garanzia ordinaria al 50% e legati a progetti di ricerca, innovazione e sviluppo, in base all'originario accordo del 2018, fino a concludere il periodo di disponibilità al 31/12/2022. L'accordo rientra nell'ambito delle iniziative previste dal programma comunitario "InnovFin – EU Finance for innovators" ed è sostenuto dal Gruppo Banca Europea degli Investimenti e dall'Unione Europea tramite "Horizon 2020" (Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione). Tale intesa ha permesso di finanziare in tempi rapidissimi e a condizioni particolarmente favorevoli oltre duecento PMI e Small Mid-Cap distribuite su tutto il territorio nazionale e con rating medio-basso, potendo anche contare su una specifica "Linea COVID-19" fino a 60 milioni di euro, riservata ad esigenze di capitale circolante, con copertura all'80%, integralmente utilizzata nell'anno precedente.

Infine, nel 2022 Intesa Sanpaolo ha approvato 31 progetti per circa 314 milioni di euro di investimenti ammissibili a favore di 61 soggetti beneficiari, in qualità di Banca concessionaria di agevolazioni pubbliche per la ricerca e l'innovazione (in particolare il Fondo per la Crescita Sostenibile, gestito dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy). Complessivamente i progetti approvati, non decaduti o revocati, sul Fondo Crescita Sostenibile dal 2014 sino al 2022 sono stati 441 per un totale di circa 2,4 miliardi di euro di investimenti ammissibili a favore di 760 soggetti beneficiari.

I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA BANCA

Con il nuovo Piano d'Impresa 2022-25 Intesa Sanpaolo prosegue il percorso - già avviato nei precedenti anni - in tema di digitalizzazione, innovazione e multicanalità. Tale percorso prevede la progressiva profonda revisione della piattaforma IT, l'efficientamento del modello operativo e la trasformazione verso il cloud. Si evidenziano i principali interventi del 2022:

- è stato avviato il progetto per la creazione della nuova Banca Digitale, Isybank; è stata siglata la partnership con la Fintech leader Thought Machine che permette l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia e cloud-native, adattabili alla clientela più trasversale che opera ad esempio con più valute e su più Paesi; è stato definito il modello di servizio, la struttura dell'offerta e sono in corso gli sviluppi delle funzionalità che consentiranno a Isybank (a partire dal 2023) di servire i clienti del segmento Retail che non usano abitualmente le filiali;
- per supportare efficacemente il percorso di trasformazione, sono stati avviati due programmi: New DSI, che ha l'obiettivo di trasformare il modello operativo IT allineandolo alle best practice delle strutture IT di realtà digitali di mercato e Falcon, che ha l'obiettivo di reinternalizzare le competenze IT attraverso l'assunzione di ~2.000 risorse nell'intero arco di Piano. Nel corso dell'anno sono stati introdotti i nuovi modi di lavorare, effettuata la trasformazione sulle prime strutture pilota, inserite figure specifiche dedicate al presidio e all'evoluzione delle competenze (New DSI) ed effettuate 504 assunzioni, prevalentemente finalizzate al progetto Isybank, in linea con la pianificazione prevista;
- nell'ambito dell'accordo siglato con TIM e Google per la migrazione di una parte rilevante del sistema informativo di Intesa Sanpaolo sui servizi cloud di Google, che risponderanno ai più elevati standard internazionali di sicurezza e riservatezza delle informazioni, è proseguita la migrazione delle applicazioni sulla Google Cloud Platform (ad oggi migrate 83 applicazioni e create nuove 27 direttamente sul cloud); è stata realizzata la Region italiana di Milano ed è in corso di completamento quella di Torino; entrambe consentiranno alle famiglie e alle imprese italiane di usufruire dei vantaggi tecnologici ed economici del cloud computing in modo sicuro e sostenibile, dando un contributo decisivo all'accelerazione della digitalizzazione del Paese.

È proseguita l'evoluzione del portale Opening Future, hub di comunicazione sviluppato dal Gruppo in collaborazione con Google Cloud e Noovle (cloud company del Gruppo TIM) al fine di accrescere e diffondere

una cultura digitale e costruire un IT «green» in Italia. Sfruttando le capability tecnologiche locali e internazionali delle società partner sulla tecnologia (5G, IoT) e sull'intelligenza artificiale, è continuata l'offerta formativa gratuita per la collettività (studenti e docenti, PMI e startup). Inoltre, è stato costituito un Centro di Eccellenza a Torino per lo sviluppo di nuovi prodotti e specifiche iniziative di formazione accelerati dall'intelligenza artificiale.

Sul fronte dell'innovazione nelle modalità di interazione con la clientela, sono state rilasciate evolutive per integrare ulteriormente i canali di contatto e migliorare l'offerta e la user experience: grazie a tale impegno, l'App di Intesa Sanpaolo è stata nuovamente riconosciuta da Forrester come "Overall Digital Experience Leader", si è classificata al primo posto tra tutte le App bancarie nell'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) ed è stata citata come best practice in diverse categorie delle App bancarie valutate nel mondo. L'App Intesa Sanpaolo Mobile è punto di riferimento per oltre 12 milioni di clienti multicanale, conta circa un miliardo e mezzo di login e 146 milioni di operazioni transazionali all'anno e supporta l'acquisto di prodotti e servizi conclusi sui canali digitali del Gruppo, che rappresentano quasi il 40% delle vendite totali di Banca dei Territori.

Inoltre, nel 2022:

- è stata completata la digitalizzazione del nuovo processo di concessione del credito per la clientela Corporate e PMI che ha permesso una stabile e significativa riduzione dei tempi medi di delibera;
- in ambito pagamenti, è stato ampliato il perimetro dei nuovi prodotti e servizi di pagamento digitale in ottica multicanale, (attivato il Customer Journey per nuove Carte Commercial) facendo leva sulle partnership strategiche;
- la sottoscrizione dei contratti a distanza su Inbiz è diventata processo target per Intesa Sanpaolo e quindi uno strumento ordinario nella relazione Banca-cliente, evolvendo Inbiz da piattaforma transazionale a portale relazionale, generando impatti positivi in ambito ESG e rafforzando il ruolo di Intesa Sanpaolo come Impact Bank con focus sulla sostenibilità ambientale (contribuendo a far risparmiare carta e a ridurre le emissioni di CO₂ connesse alla gestione cartacea delle pratiche);
- è stato esteso il modello di onboarding digitale anche alla clientela del segmento Global Corporate;
- è in corso la migrazione dei clienti Fideuram sulla piattaforma MyKey.

LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE

E' proseguita anche nel 2022 l'attività del sistema di change management ottomila!, che ha supportato le quasi 47.000 persone della Divisione Banca dei Territori nella realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021 e prosegue nell'accompagnare le persone del Gruppo nell'attuazione del nuovo Piano d'Impresa 2022-2025. L'impegno nel consolidare il percorso verso una sempre più diffusa e profonda cultura digitale si è intensificato attraverso gli spazi sul portale ottomila! dedicati alla gestione della relazione anche a distanza con la clientela, all'utilizzo consapevole e in sicurezza dei nuovi strumenti e processi e per offrire contenuti informativi e stimolare la condivisione anche in ottica di maggiore consapevolezza e soddisfazione. Questo impegno rivolto alla diffusione della cultura digitale ha trovato ulteriore conferma nel progetto Vividigitale. Il format si è evoluto erogando 97 sessioni, è diventato motore di approfondimento per tutte le tematiche digitali e le automatizzazioni di processo ed è rivolto in prima istanza ai diffusori di cultura digitale, persone del Gruppo individuate tempo per tempo in ciascuna filiale, per essere primi divulgatori all'interno di ogni unità organizzativa. Parallelamente sono stati consolidati i momenti di approfondimento tramite incontri a distanza Vivichat: un palinsesto informativo e di approfondimento legato a temi prioritari, oltre a nuovi servizi e prodotti e che con 117 sessioni ha raggiunto circa 39.000 persone del Gruppo. Il coinvolgimento attivo dei collaboratori è proseguito anche grazie all'Altimetro, strumento ormai consolidato e riconosciuto in Banca dei Territori che, attraverso la compilazione di un questionario periodico anonimo e volontario, punta a incentivare il confronto all'interno dei luoghi di lavoro, stimolando il dialogo e la riflessione a partire da ciò che già funziona, per migliorare insieme.

IL CANALE DELLA RETE FISICA E L'INTEGRAZIONE CON LE STRUTTURE ONLINE

Le filiali continuano a rappresentare il luogo fisico di relazione personale con la clientela della rete distributiva, soprattutto per le operazioni più complesse/evolute. L'adozione della versione più aggiornata del layout di filiale consente un significativo cambiamento del luogo fisico dove incontrare il cliente, con spazi modulari che pongono al centro l'accoglienza e aree funzionali a seconda del tipo di attività da svolgere (salotti di ricevimento clienti, area living, zona self banking, ecc.). Il nuovo layout di filiale, che si adatta anche a ospitare eventi artistici e culturali, a fine 2022 è presente in 371 filiali, di cui 26 filiali Imprese, con un incremento di 58 unità rispetto al 2021.

Il 2022 ha rappresentato un anno di consolidamento dei comportamenti digitali delle persone, sempre più

orientate all'utilizzo consapevole della multicanalità scegliendo di volta in volta il canale più funzionale al bisogno del momento. Il Piano d'Impresa 2022-2025 recepisce questo trend, prevedendo un'evoluzione della Filiale Online verso un modello che le assegna un ruolo ancora più rilevante nella gestione della relazione con i clienti. In questo contesto, il 1° aprile 2022 nasce la Filiale Digitale con l'obiettivo di fornire servizi di assistenza e consulenza ulteriormente ampliati e arricchiti con l'avvio delle attività di carattere commerciale, anche per il tramite dell'offerta a distanza.

La struttura organizzativa della Filiale Digitale si è evoluta verso un modello di servizio speculare a quello della rete fisica (con oltre 2.000 gestori digitali organizzati in presidi di filiale e di area) e specializzato in funzione del segmento di clientela. Questo nuovo assetto ha l'obiettivo di ridurre i tempi e innalzare la qualità del servizio offerto definendo le specifiche competenze dei gestori digitali in funzione dei bisogni del cliente e arricchendo di nuove funzionalità la piattaforma di customer relationship management a loro supporto.

In ottica di innovazione e miglioramento costante dell'esperienza di servizio con la Filiale Digitale, sono altresì proseguite le attività di sviluppo tecnologico del chatbot Ellis (operativo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7) con nuove funzionalità disponibili per la clientela tramite App e Internet Banking, nonché con l'introduzione sul sito vetrina della Banca per i potenziali nuovi clienti [1], registrando tassi di successo di conversazione e alti livelli di servizio. Al fine di incentivare l'interazione guidata tramite App con la Filiale Digitale, è stata attivata una funzionalità per individuare facilmente il motivo di contatto ed essere messi velocemente in comunicazione con il primo gestore disponibile in base alla richiesta effettuata.

Infine, con l'obiettivo di continuare a favorire la transizione al digitale e promuovere l'inclusività anche nei confronti dei clienti senior (over 65), la Filiale Digitale ha proseguito le attività formative dedicate ai clienti, organizzando 30 webinar a loro dedicati e volti a incentivare una diffusione sempre più consapevole e sicura delle diverse funzionalità messe a disposizione dalla Banca.

Nel 2022, la Divisione International Subsidiary Banks ha proseguito l'attività dei seguenti progetti:

- Adopting Group Distribution Model (AGDM), per l'implementazione del nuovo modello di servizio commerciale in nove banche (AlexBank si è aggiunta al perimetro nel 2022). La consulenza personalizzata si è rafforzata raggiungendo oltre 3.850 gestori dedicati a copertura di tutti i segmenti (Classic, Premium, Magnifica e Small Business). Inoltre, l'utilizzo dei canali digitali (ATM evoluti) ha raggiunto il 90% dei prelievi ed il 56% dei versamenti realizzati in modalità self.
- DigiCal, con l'obiettivo di continuare a digitalizzare i processi in essere ed a svilupparne di nuovi, per i clienti Retail e Small Business. In particolare, il progetto DigiCal ABC ha permesso l'adozione di un unico applicativo di filiale, comune a tutte le controllate, ottimizzando le attività del gestore e rendendo i processi di vendita completamente paperless. L'utilizzo dei tablet Danube, per la raccolta della firma digitale in PBZ, VUB Banka, BIB, CIB Bank, Intesa Sanpaolo Bank Slovenia e Intesa Sanpaolo Bank Albania, ha contribuito alla dematerializzazione dei contratti migliorando la Customer Experience. Inoltre, il progetto di Digital Onboarding ha permesso l'apertura online del conto corrente tramite l'App DigiCal in CIB Bank, Intesa Sanpaolo Bank Slovenia e Intesa Sanpaolo Bank Albania. Nel 2022 sono state concluse le attività di implementazione del progetto Digital Onboarding per il prossimo lancio in Intesa Sanpaolo Bank Romania.

L'implementazione del servizio di Remote Offer, accelerato dalla recente emergenza sanitaria ed attivo inizialmente in PBZ e Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, è stato esteso nel 2022 a Intesa Sanpaolo Bank Albania e CIB Bank, permettendo di assistere i clienti da remoto con l'invio e la finalizzazione di offerte commerciali sui canali online. Inoltre, tramite il sito web è possibile sottoscrivere i contratti di multicanalità online per i clienti delle filiali di PBZ, Intesa Sanpaolo Bank Albania ed Alexbank.

In vista del passaggio all'euro avvenuto il primo gennaio 2023, PBZ è stata la prima Banca in Croazia a rendere disponibili già da luglio 2022 la visualizzazione in doppia valuta (HKR/EUR) dei saldi, delle posizioni e dei documenti sui canali mobile ed internet.

ACCESSIBILITÀ PER PERSONE CON DISABILITÀ

L'operatività della clientela con disabilità visive è realizzata, in Italia, con sportelli automatici dotati di un'interfaccia grafica ad alta leggibilità per le persone ipovedenti, mentre per la clientela non vedente oltre 6.400 macchine sono dotate di cuffie per l'ascolto della guida vocale. Il monitoraggio sull'accessibilità e sulla fruibilità di edifici e servizi ha portato a concludere il censimento di 2.877 punti operativi (costituiti essenzialmente da filiali Retail, Exclusive, Imprese, Private, Corporate, distaccamenti delle diverse tipologie di filiali, sportelli distaccati e aziendali) su 4.445 totali, ossia circa il 65%, verificando la fruibilità delle apparecchiature automatizzate e l'accessibilità delle

diverse aree con presenza di percorsi tattili per persone con disabilità visive. Sul sito internet di Intesa Sanpaolo è possibile reperire informazioni specifiche in merito all'accessibilità delle filiali [1]. In particolare, sono segnalate indicazioni relative all'accessibilità alle filiali e aree self da parte delle persone con disabilità motorie; è possibile così sapere, ad esempio, se sono presenti casse con operatore accessibili, adeguati spazi di manovra nei corridoi distributivi, ascensori o piattaforma elevatrice o montascale per collegare vari piani.

Inoltre, nel corso del 2022 sono state introdotte impostazioni di accessibilità sul sito web e sull'App per favorire l'inclusione digitale di tutti i clienti con disabilità visive.

Nelle Banche Estere, nell'ambito del modello DigiCal, prosegue l'adeguamento degli applicativi mobile e web secondo gli standard di accessibilità WCAG 2.0 (Web Content Accessibility Guidelines) che consentono l'utilizzo delle piattaforme a persone con disabilità, offrendo il servizio in inglese e nella lingua locale.

Nel corso del 2022 sono proseguite le attività di aggiornamento del rilevamento dei siti del perimetro delle Banche Estere, considerando le reti di filiali e gli head office. Le attività di mappatura hanno riguardato il 100% degli immobili strumentali (filiali, head office, ecc.) e hanno preso in considerazione diversi parametri comuni (accessibilità dall'esterno, alle casse, ai gestori, ecc.). I livelli più alti di accessibilità dall'esterno attualmente si rilevano in Croazia (95%) e Slovenia (93%) con un trend in miglioramento osservabile per tutti i Paesi del perimetro Banche Estere, tenuto conto delle variazioni intervenute nel numero di filiali.

Prosegue inoltre la collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti, al fine di ampliare l'accessibilità dei documenti del Gruppo pubblicati sia su internet sia sulla Intranet aziendale.

OFFERTA DIGITALE NEL CREDITO

L'attività di concessione del credito ai privati è realizzata, in termini di prodotti e di processo, in un'ottica multicanale. L'offerta ricevuta dalla filiale tradizionale, infatti, può essere completata e conclusa dal cliente direttamente dal proprio dispositivo mobile, in autonomia o con l'assistenza della filiale. Nel credito a consumo si segnalano:

- XME Prestito Facile/XME Prestito Giovani, la soluzione veloce e flessibile per i clienti che necessitano di liquidità, che oltre alla sottoscrizione in self, consente al cliente di modificare la rata e posticipare il pagamento;
- XME Prestito Diretto che permette l'acquisto a tasso zero di un ampio catalogo di prodotti e servizi proposti dai partner commerciali;
- XME Spensierata è la linea di credito a tempo indeterminato che aiuta i clienti a gestire le loro spese quotidiane rateizzando le spese già sostenute, oppure ottenendo la liquidità necessaria per far fronte ai propri acquisti (spese già sostenute o da sostenere), ottimizzando la gestione del bilancio familiare.

Nel credito alle PMI resta disponibile Circolante Impresa Smart, il finanziamento a breve termine totalmente digitale che consente alla clientela di sottoscrivere in autonomia il finanziamento e reso disponibile, in base ad un nuovo modello di calcolo online, secondo la propria capacità di rimborso.

CYBERSECURITY

Il Gruppo attribuisce importanza strategica alla protezione delle informazioni dei clienti e in generale contribuisce attivamente alla resilienza cibernetica del Sistema Paese. La cybersecurity è governata da linee guida e processi integrati per tutelare gli interessi e i diritti dei clienti, delle persone del Gruppo con regole inquadrate nel Sistema dei Controlli Interni Integrato della Banca.

Il modello di cybersecurity del Gruppo ha un approccio risk-based ed è articolato nelle tre principali macroaree (Indirizzo, Controllo, Presidio attivo). In accordo con tale modello sono stati definiti opportuni ruoli e responsabilità tra cui: gli Organi Societari e i Comitati che assumono la generale responsabilità di indirizzo e controllo della cybersecurity supportati dalle Funzioni di Governo che assicurano l'efficace gestione della stessa; l'Information Security Officer di Gruppo che assicura la protezione delle informazioni e delle infrastrutture, garantisce la coerenza tra le regole interne e la compliance all'impianto normativo; le Funzioni Competenti che erogano i servizi, progettano e rilasciano soluzioni di cybersecurity attenendosi alla normativa in materia.

I compiti di cybersecurity sono svolti secondo linee guida comuni all'interno del Gruppo. Il modello e il sistema di gestione della cybersecurity sono rivisti e aggiornati annualmente o a fronte di cambiamenti normativi, regolamentari, organizzativi e tecnologici, anche in ottica di miglioramento continuo. La struttura di cybersecurity conduce annualmente specifiche attività di strategic intelligence volte a identificare gli scenari di rischio più rilevanti per Intesa Sanpaolo.

Tenuto conto della crescente importanza della cybersecurity anche in relazione al nuovo Piano d'Impresa, il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo approva annualmente il Piano di Sicurezza Informatica che indirizza in modo strutturato e coordinato le sfide introdotte dallo spazio cibernetico tramite gli interventi previsti dalle funzioni del Gruppo chiamate a garantire i presidi in materia. La chiara definizione delle responsabilità nella diffusione della cultura di cybersecurity per tutelare ogni componente del patrimonio aziendale è il filo conduttore principale. In particolare, il Piano di Sicurezza Informatica prevede di implementare una strategia di cybersecurity di Gruppo basata sulla perfetta conoscenza degli elementi del perimetro da proteggere che cresce insieme ai servizi offerti e ai nuovi rischi fortemente dipendenti dai comportamenti e dal fattore umano. Tale strategia si fonda su quattro principali pilastri:

- proteggere la clientela: proteggere il cliente dall'incremento e sofisticazione di frodi e attacchi, consolidandone la fiducia digitale;
- proteggere la Banca: evolvere la capacità di protezione e recovery dai nuovi attacchi alle infrastrutture digitali utilizzate dalla Banca e dalle Terze Parti;
- assicurare il rispetto della normativa cyber: trasformare i presidi e i processi interni per garantire costante aderenza alla normativa e alle leggi;
- attuare la strategia cyber e abilitare la fiducia nel digitale, che si concretizza garantendo ai clienti, anche a quelli con scarsa familiarità in ambito digitale, un accesso sicuro ai servizi online, garantendo sicurezza e resilienza dei servizi e formazione cyber sull'intera value chain ed evolvendo il modello di governance, al fine di favorire la crescita dei controlli e le competenze strategiche.

Tali pilastri hanno consentito di definire i progetti operativi e gli investimenti necessari per l'implementazione delle iniziative definite all'interno del piano complessivo, mirati ad accrescere i livelli di cyber resilience e cyber readiness del Gruppo.

Tra le iniziative più rilevanti per la Banca si evidenziano:

- continue attività volte al miglioramento dei livelli di protezione per i clienti in un periodo di rapida crescita nell'utilizzo dei servizi digitali offerti:
 - innalzamento della cybersecurity e della resilienza dei sistemi e delle applicazioni dedicate a tale scopo per i servizi offerti ai clienti;
 - potenziamento del presidio antifrode, soprattutto in considerazione del contesto pandemico e delle recenti tensioni geopolitiche che facilitano gli attacchi verso la clientela meno abituata a operare attraverso i canali digitali, anche mediante l'utilizzo di intelligenza artificiale e machine learning e rafforzando l'interazione di tali tecnologie con i processi operativi.
- crescente attenzione alla sicurezza delle Terze Parti che erogano servizi alla Banca, attraverso specifiche metodologie di valutazione, classificazione e verifica dei fornitori per gli aspetti di cybersecurity e continuità operativa (contrattualizzazione, erogazione servizio, chiusura contratto);
- potenziamento delle misure di sicurezza adottate dai collaboratori come, ad esempio:
 - estensione dei servizi con autenticazione multifattore;
 - potenziamento dei processi interni e delle comunicazioni da attivare in caso di evento critico per ridurre i relativi rischi.

Relativamente al presidio antifrode, la Banca mantiene costantemente aggiornato il proprio sistema in grado di analizzare in tempo reale le operazioni effettuate dalla clientela tramite i canali digitali e rilevare, attraverso un sistema di valutazione del rischio, quelle potenzialmente anomale anche richiedendo la verifica del dispositivo in uso attraverso l'utilizzo di soluzioni innovative; il Gruppo agisce inoltre in collaborazione con le Autorità per contrastare le nuove tecniche utilizzate dai frodatori e sfrutta ogni canale per sensibilizzare la clientela a fronteggiare attivamente i tentativi di phishing e ricordare come le credenziali siano personali, debbano essere ben custodite e non devono essere comunicate a terzi. Provvede sistematicamente all'aggiornamento della sezione sicurezza del proprio sito Internet e della App Mobile con nuovi contenuti formativi, esempi di tentativi di frode, approfondimenti, FAQ su temi cyber e con invio di comunicazioni ai clienti Intesa Sanpaolo per la prevenzione del fenomeno phishing.

Nel corso del 2022, per l'intero sistema finanziario, si è confermato un trend crescente di tentativi di attacco

che ha richiesto a Intesa Sanpaolo di bloccare transazioni fraudolente pari a circa 38,5 milioni di euro per i clienti privati e circa 8 milioni di euro per i clienti imprese.

Intesa Sanpaolo rivolge particolare attenzione all'accrescimento delle competenze degli specialisti di settore tramite collaborazioni con le università (ad esempio Università Bocconi, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Business School IlSole24Ore, Bologna Business School, Università di Firenze) e ha attivato iniziative per l'accrescimento della cultura di cybersecurity del sistema finanziario con la partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e internazionali (ad esempio Europol, ECSO, EBF, Association for Financial Markets in Europe, ENISA) sviluppando contenuti di sensibilizzazione per la comunità, indirizzando la normativa di riferimento e portando testimonianze a supporto del settore pubblico/privato circa la propria esperienza nel mondo della cybersecurity. In tale ambito, Intesa Sanpaolo ha fornito supporto alla realizzazione di laboratori didattici per gli studenti delle scuole primarie e secondarie (Drizza le Antenne - 1.880 studenti, 18 istituti - pericoli presenti in Internet e come evitarli), è intervenuta presso l'evento ABI Banche e Sicurezza sul tema "PNRR e cybersecurity: siamo al punto di svolta?" e ha collaborato con CERTFin per la realizzazione di nuove campagne di divulgazione di massa "I Navigati".

Per quanto riguarda le persone del Gruppo, Intesa Sanpaolo effettua nel continuo la formazione personalizzata a tutti i livelli gerarchici, incluso il Top Management, mediante simulazioni, formazione a distanza o in aula e verifiche dell'efficacia delle iniziative di sensibilizzazione e consapevolezza.

Il presidio di cybersecurity e di business continuity integrato all'interno dei meccanismi di Crisis Management ha confermato l'efficacia non solo nella gestione degli eventi connessi a calamità naturali, ma anche a riguardo dell'emergenza pandemica e delle recenti tensioni geopolitiche consentendo la continuità dei servizi e la tutela di clienti e persone del Gruppo.

È proseguito infine l'impegno di Intesa Sanpaolo nel mantenimento delle certificazioni da parte di terze parti per le proprie attività di cybersecurity e continuità operativa a garanzia della qualità e dell'adeguato presidio dei servizi erogati (vedi [1]).