

# Qualità e innovazione nella relazione con il cliente

## POLITICHE AZIENDALI

In coerenza con i valori e i principi di condotta definiti nel Codice Etico, che si basano sull'ascolto e dialogo, sulla trasparenza ed equità e sulla tutela della sicurezza nelle relazioni commerciali, il Gruppo pone il cliente al centro dell'attenzione e aspira a mantenere i rapporti a un livello di eccellenza.

Tali valori e principi sono recepiti in norme essenziali di comportamento definiti nel Codice Interno di Comportamento di Gruppo che ne impegna al rispetto consiglieri di amministrazione, dipendenti e altri collaboratori. Inoltre, per specifiche aree di attività che governano la qualità della relazione con la clientela, sono previste Linee Guida di governance e regole improntate all'attivazione di processi che, adottando modelli ad elevato livello di tutela, improntano i comportamenti a criteri di sostanziale buona fede e correttezza nella relazione. Anche gli aspetti di salute e sicurezza dei clienti sono presidiati con politiche che stabiliscono principi, regole di comportamento e definizione di responsabilità nella relazione operativa, in filiale e su canale digitale.

## QUALITÀ DEL SERVIZIO

Intesa Sanpaolo ha adottato un modello di servizio focalizzato per aree di business con una struttura organizzativa che assicura il presidio in Italia e negli Stati esteri in cui opera. Le Divisioni hanno il compito di sviluppare la miglior qualità nel livello di servizio attraverso i diversi canali, al fine di rendere più efficace l'offerta commerciale per le diverse tipologie di clientela. La soddisfazione dei clienti e la qualità del servizio offerto sono monitorate e presidiate dalle strutture che si occupano di customer satisfaction e customer experience nelle diverse Divisioni di business.

## L'ASCOLTO DEI CLIENTI RETAIL E IMPRESE IN ITALIA

Per la Divisione Banca dei Territori, il modello gestionale in materia è guidato dall'ascolto attivo sulle esperienze di fruizione dei servizi sui diversi canali e nelle molteplici occasioni di interazione con la clientela e dalla possibilità di trasformare i feedback in interventi di miglioramento continuo.

Lo strumento guida è un sistema integrato di rilevazioni e analisi lungo tutto il ciclo di vita delle relazioni con la Banca, in un'ottica di ascolto e analisi e di successivo intervento correttivo.

L'attenzione al cliente è caratterizzata:

- dal monitoraggio della soddisfazione e dalla raccolta di opinioni e suggerimenti per individuare opportunità di miglioramento sia nei prodotti e servizi sia nelle interazioni con la Banca;
- da un approccio orientato alla tutela e soddisfazione del cliente, misurata mediante la rilevazione del Net Promoter Score (NPS), il giudizio che rileva la propensione a consigliare la Banca;
- dalla definizione e dal monitoraggio di KPI di qualità erogata, misurato attraverso quattro indici (NPS e indici di eccellenza nel servizio, operativa e nel credito) i cui risultati, pubblicati all'interno del portale SEIok, concorrono, pesando per il 25% sull'Indicatore Sintetico di Performance, alla determinazione del Premio Variabile di Risultato delle filiali e delle aree della Divisione Banca dei Territori;
- la tempestiva e puntuale gestione dei reclami che rileva le cause di insoddisfazione consentendo di individuare eventuali interventi di correzione per ridurre i rischi operativi e reputazionali.

Già a partire dalla fase di progettazione dei nuovi prodotti, le evidenze emerse dalle valutazioni dei comportamenti dei clienti e dai benchmark di mercato consentono di rilevare i bisogni latenti e diventano un elemento a supporto della definizione e del disegno di prodotti e servizi. Particolarmente importante per i servizi fortemente innovativi è la successiva fase di rilevazione del gradimento dei nuovi progetti che, grazie al coinvolgimento di utenti target in focus group e test di utilizzo, consente di suggerire perfezionamenti delle proposte già durante la loro ideazione.

Le indagini di customer experience monitorano l'ascolto del cliente in modo continuativo durante l'utilizzo vero e proprio dei prodotti e dei servizi: in questa fase, il processo di rilevazione si attiva a valle di un'interazione con la Banca e identifica i fattori di soddisfazione e di insoddisfazione per individuare gli aspetti su cui intervenire. Oltre alle rilevazioni continuative, per soddisfare specifiche esigenze informative vengono attivate, di volta in volta, specifiche indagini di approfondimento.

L'ascolto del cliente è integrato e arricchito con il punto di vista dei collaboratori che sono chiamati ad esprimere la loro percezione sulla relazione con i clienti, sui prodotti, sui processi e sui servizi erogati alla rete delle

filiali dalle strutture interne. Questo modello di intervento consente di raccogliere suggerimenti su temi strategici, comportamentali e organizzativi.

Nel 2018 la customer experience è stata misurata su 100 punti di contatto con la Banca, molti dei quali dedicati alla multicanalità. Nel complesso, nel corso del 2018 sono stati raccolti circa 370.000 feedback a seguito di contatti avvenuti in Filiale, 395.000 questionari relativi a interazioni con la Banca avvenute sul canale Internet Banking e 60.000 questionari da App.

Le indagini realizzate per rispondere a esigenze specifiche oppure per approfondire particolari temi emersi nell'ambito delle indagini continuative sono state 11 e, grazie al coinvolgimento di più di 680.000 clienti, hanno consentito di raccogliere circa 34.000 interviste complete.

Nel 2018, inoltre, sono stati coinvolti più di 42.000 collaboratori in indagini sul cliente interno: l'analisi dei quasi 14.000 riscontri ricevuti ha consentito di approfondire la percezione dei collaboratori circa la relazione con il cliente e raccogliere importanti spunti di miglioramento sui processi e sugli strumenti di lavoro.

È proseguita la rilevazione del Net Promoter Score (NPS), un indicatore che, misurando la propensione a raccomandare la Banca, indica la qualità complessiva percepita dal cliente. Nel 2018 sono stati analizzati i dati relativi a più di 770.000 clienti Privati e circa 50.000 Imprese.

| Andamento NPS per tipologia di clientela | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|------|------|------|
| Retail                                   | 15,9 | 13,2 | 8,3  |
| Personal                                 | 3,2  | 2,7  | 0,4  |
| Imprese                                  | 20,3 | 20,2 | 17,6 |

Rilevazioni sulla clientela della Divisione Banca dei Territori. Sono esclusi dalla rilevazione i clienti dell'insieme aggregato di ex Banca Popolare di Vicenza ed ex Veneto Banca.

### NET PROMOTER SCORE – NPS®

È un indicatore che misura la propensione dei clienti a consigliare un prodotto, un servizio o un'azienda.

L'NPS si basa su una semplice domanda posta al cliente per rilevare quanto consiglierebbe la Banca a un amico, parente o impresa partner (a seconda dell'interlocutore).

Sulla base del giudizio espresso i rispondenti vengono suddivisi in:

- detrattori: clienti insoddisfatti che potrebbero danneggiare l'azienda attraverso un passaparola negativo;
- passivi: clienti soddisfatti ma non affezionati, che potrebbero essere influenzati dalla concorrenza;
- promotori: clienti fedeli all'azienda che la consigliano ad altre persone.

Il Net Promoter Score viene calcolato sottraendo la percentuale di detrattori alla percentuale di promotori ottenuta. Il risultato però non viene espresso in punti percentuali, ma come numero assoluto compreso tra -100 e +100.

L'NPS è un importante strumento di valorizzazione dell'ascolto del cliente: i clienti, oltre al giudizio sulla raccomandabilità della Banca, sono invitati ad esprimere la motivazione del loro giudizio. Nel 2018 sono stati raccolti oltre 220.000 commenti, informazioni destrutturate ma ricche di contenuto che, grazie all'utilizzo di avanzate tecnologie di analisi semantica, sono state trasformate in spunti di miglioramento per l'azienda.

Anche nel 2018 l'NPS ha contribuito in maniera rilevante all'Indicatore di Eccellenza misurato per tutte le Filiali e ha arricchito il panorama informativo degli indicatori essenziali di prestazione (KPI) sulla qualità erogata, relativo agli aspetti di Eccellenza nel servizio, Eccellenza nel credito e Eccellenza operativa.

Per garantire continuità nel raggiungimento di obiettivi di eccellenza nella qualità e un pieno coinvolgimento organizzativo, è stato avviato, a fine 2018, il progetto dei Tavoli della Qualità destinati a diventare lo strumento cardine attorno al quale organizzare le attività di miglioramento della Divisione Banca dei Territori.

I Tavoli sono gruppi di lavoro strutturati, con competenze e poteri di intervento definiti, che consentono di valorizzare il patrimonio informativo raccolto mediante l'ascolto del cliente traducendolo in azioni concrete volte al miglioramento continuo di prodotto, processo e relazione, con la definizione di piani di attività.

## L'ASCOLTO DEI CLIENTI GRANDI IMPRESE IN ITALIA

Anche nelle relazioni con questa specifica tipologia di clientela, le indagini di customer satisfaction sono progettate ed effettuate regolarmente sulla base delle richieste delle strutture responsabili di prodotti e servizi con l'obiettivo di identificare le linee da perseguire per il miglioramento dell'offerta. Sono le strutture stesse che, sulla base delle evidenze emerse, definiscono il piano di azioni e agiscono per adeguarsi alle necessità evidenziate. I risultati delle indagini sono costantemente condivisi con le funzioni di relazione che, nell'approccio con il cliente, beneficiano delle informazioni ottenute e possono agire con una maggiore consapevolezza e attenzione verso le necessità del cliente. Nel corso del 2018, la Divisione Corporate e Investment Banking ha progettato e realizzato nuove indagini sui clienti del proprio perimetro che hanno coinvolto:

- 162 referenti di aziende, con una ricerca quantitativa online sui processi di gestione dei flussi di pagamento, manuali e cartacei. Il tasso di risposta è stato del 31%. L'indice Net Promoter Score è risultato pari a 49.
- 437 referenti di aziende online in una ricerca quantitativa con l'obiettivo di valutare la soddisfazione della clientela sulla gestione dell'operatività in ambito estero specialistico e transazionale. Il tasso di risposta è stato del 30%. L'indice Net Promoter Score (NPS) è stato pari a 45 e l'indice di soddisfazione generale (CSI – Customer Satisfaction Index<sup>1</sup>) è stato di 87,3 su 100.
- 308 referenti Top Manager e Imprenditori, tramite una ricerca qualitativa e quantitativa condotta con tripla modalità di contatto (colloquio diretto, interviste telefoniche e online), con lo scopo di ottenere, oltre ad una puntuale percezione del livello di servizio offerto dalla Divisione, orientamenti per interpretare lo scenario attuale, approfondire i nuovi bisogni e le aspettative della clientela in un'ottica di continuo miglioramento e adeguamento all'evoluzione delle esigenze. Il tasso di risposta è stato del 47%. L'indice Net Promoter Score è pari a 46,5.
- 80 referenti di aziende, mediante una ricerca qualitativa condotta attraverso interviste (colloquio diretto e telefonico), finalizzate a individuare le modalità per meglio accompagnare i clienti nelle diverse fasi del processo di fusione per incorporazione di Banca IMI in Intesa Sanpaolo come previsto dal Piano Industriale del Gruppo. Nella prima fase della ricerca il tasso di risposta è stato del 23%.
- 70 referenti, con ruolo di Investor Relation Managers, di aziende appartenenti al segmento STAR, con intervista online in una ricerca qualitativa finalizzata a comprendere quali driver strategici, anche in relazione all'utilizzo e all'efficacia degli stimoli fiscali, siano risultati maggiormente incisivi nel determinare il successo per le aziende. L'obiettivo è di individuare e riproporre le strategie migliori alle imprese clienti. Il tasso di risposta è stato del 67%.
- 649 referenti di aziende, tramite modalità online, in una ricerca quantitativa finalizzata a migliorare la qualità dell'offerta nei servizi di monetica (servizi di accettazione pagamenti mediante POS, MonetaWeb) e per monitorare il costante mantenimento dei livelli di servizio a conclusione del processo di cessione di Setefi al consorzio Mercury. Il tasso di risposta è stato del 26%. L'indice Net Promoter Score è pari a 18.

## L'ASCOLTO DEI CLIENTI NELLE BANCHE ESTERE

L'attività di rilevazione della customer satisfaction dei clienti Retail nelle Banche estere del Gruppo ha riguardato cinque realtà (Banca Intesa Beograd in Serbia, Intesa Sanpaolo Bank in Slovenia, CIB Bank in Ungheria, Privredna Banka Zagreb-PBZ in Croazia, VÚB Banka in Slovacchia) con specifico focus sull'offerta multicanale e sul modello di servizio, al fine di approfondire il ruolo della consulenza nell'ambito dei processi di vendita. Specifiche analisi sono state volte a comprendere l'importanza del fattore umano nel rapporto tra banca e cliente al fine di implementare correttamente l'offerta multicanale e assistere i clienti nell'utilizzo dei nuovi canali digitali e macchine ATM. Con riferimento all'indagine di benchmarking, realizzata fra giugno e novembre 2018, sono state effettuate circa 8.000 interviste nei principali paesi di operatività del Gruppo. I risultati della ricerca mostrano livelli di soddisfazione stabili sia con riferimento ai sistemi bancari paese che alle singole Banche.

Per quanto riguarda la clientela Piccole e Medie Imprese, nel corso del 2018, sono state effettuate indagini di customer satisfaction sia interne sia di benchmarking, in CIB Bank (Ungheria), Banca Intesa Beograd (Serbia), Intesa Sanpaolo Bank (Slovenia), VÚB Banka (Slovacchia) e PBZ (Croazia) che hanno coinvolto complessivamente circa 3.000 aziende, clienti e non clienti. In tutti i progetti è stato significativo il supporto della rete di gestori della relazione nel ruolo di promotori delle tematiche dell'ascolto della clientela.

<sup>1</sup> L'indice è stato calcolato facendo ricorso a un modello a equazioni strutturali con variabili latenti, nello specifico il Partial Least Squares - Path modeling (in letteratura noto con l'acronimo PLS-PM). Fra gli output del modello vi è la misurazione, mediante un indice sintetico, del livello di soddisfazione complessiva (CSI - Customer Satisfaction Index).

## INSTANT FEEDBACK

La Divisione International Subsidiary Banks pone particolare attenzione all'ascolto dei suoi clienti, con l'obiettivo di raccogliere l'opinione della clientela retail nei loro momenti relazionali con la banca e al tempo stesso di risolvere le eventuali problematicità emerse. Il programma Instant Feedback è già attivo in tre banche estere, PBZ (Croazia), Intesa Sanpaolo Bank Albania e CIB Bank (Ungheria) registrando un livello di partecipazione molto elevato, nell'ordine di circa 150.000 utenti coinvolti a partire da agosto 2018 e circa 13.000 feedback raccolti. Ogni cliente ascoltato riceve un riscontro dalla banca e, laddove ci siano motivi di insoddisfazione, si realizza un contatto personalizzato volto a risolvere le problematiche emerse. Questo modello gestionale permette di ottenere un impatto positivo in termini di riduzione del numero di reclami e di fidelizzazione bancaria.

## LA GESTIONE DEI RECLAMI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è impegnato in un dialogo costante con la propria clientela per mantenere la relazione su un livello di eccellenza. Per consolidare il rapporto fiduciario è attribuita un'importanza fondamentale all'attenta e tempestiva gestione dei reclami e delle altre istanze con le quali i clienti manifestano insoddisfazione.

La puntuale identificazione delle cause che hanno generato insoddisfazione, oltre a favorire la soluzione delle questioni sollevate e a salvaguardare le relazioni commerciali, fornisce elementi utili per valutare il livello di servizio e migliorare l'offerta con interventi di correzione dei processi, finalizzati a ridurre i rischi operativi, reputazionali e legali oltre che a valorizzare la relazione tra banca e cliente.

Il modello di riferimento ed i principi di valutazione e gestione dei reclami, dei ricorsi, dei disconoscimenti e degli esposti alle Autorità di Vigilanza sono disciplinati da Linee Guida per la gestione dei reclami, dei disconoscimenti, degli esposti ad Autorità di Vigilanza e dei ricorsi ad Organismi di risoluzione alternativa delle controversie, emanate nel mese di luglio 2016 e successivamente recepite dalle Società italiane ed estere del Gruppo. La gestione dei reclami inoltrati dalla clientela della Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo e delle Banche e Società del Gruppo è affidata alla struttura Reclami e Disconoscimenti, inserita nella Direzione Controlli, Reclami, Monitoraggio Costi e Investimenti che è tenuta ad assicurare il rispetto dei tempi massimi di riscontro previsti dalle normative e differenziati a seconda della tipologia di reclamo.

L'aumento dei volumi dei reclami e delle strutture dedicate (da due a sei: Milano, Bologna, Montebelluna, Vicenza, Trieste e Sarmede di Rubano) a seguito dell'incorporazione nella Capogruppo di Accedo SpA, società operante nel settore del credito al consumo, e dell'Insieme Aggregato delle ex-Banche venete, unitamente alle richieste dell'Autorità di vigilanza sull'utilizzo dei reclami come elemento importante di product governance, hanno generato la necessità di rivedere l'organizzazione, i processi e gli strumenti adottati.

In continuità con il progetto, già avviato nel 2014 dalla Struttura Reclami e Disconoscimenti, incentrato su processi e strumenti IT, che aveva permesso di raggiungere risultati efficaci in termini di giorni di lavorazione e di contenimento del numero dei reclami scaduti, nel giugno del 2018 è stato avviato un ulteriore percorso di miglioramento con il progetto Creare Valore dai Reclami. Questo nuovo progetto è diretto a ottimizzare le modalità di gestione dei reclami per consentire una maggiore focalizzazione e valorizzazione del patrimonio informativo contenuto nei reclami, sia attraverso una nuova modalità di classificazione e un aumento dell'automazione dei processi, che tramite la gestione semiautomatica delle pratiche seriali a bassa complessità. Il progetto dedica poi grande attenzione alla gestione del cambiamento interno, anche attraverso la formalizzazione dei ruoli, la formazione strutturata, la mappatura delle competenze per definire specifici percorsi di crescita professionale.

La nuova articolazione della struttura Reclami e Disconoscimenti, organizzata in due comparti dedicati rispettivamente ai servizi bancari e servizi di investimento e ai finanziamenti e disconoscimenti (relativi a operazioni effettuate con l'utilizzo di carte e di operazioni relative ai sistemi di pagamento), consente una specializzazione adeguata ad affrontare con i migliori strumenti le tematiche trattate.

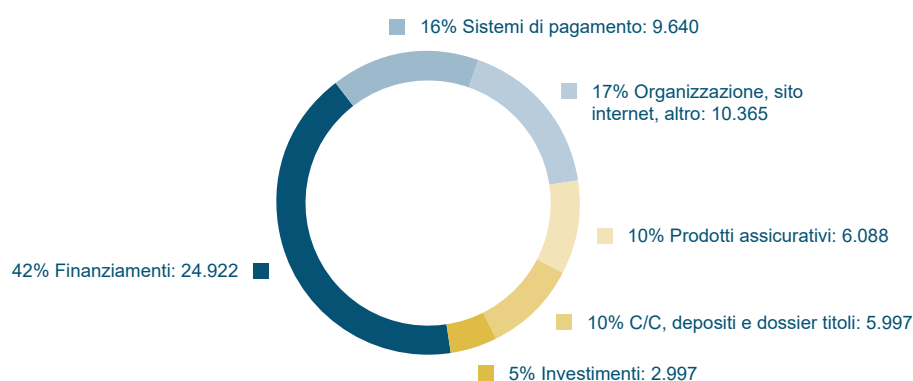
La struttura Reclami e Disconoscimenti, nell'assicurare il rispetto dei tempi massimi di riscontro previsti dalle normative vigenti, ha il compito di fornire risposta in forma scritta ad ogni reclamo, differenziato a seconda della tipologia di istanza presentata in:

- reclami sui sistemi di pagamento: riguardano i sistemi di pagamento contemplati dalla normativa PSD2 (ad esempio bonifici, carte di credito/debito, POS), per i quali è prevista una tempistica di evasione pari a 15 giorni;
- reclami bancari e finanziari (ordinari): attengono ai servizi bancari e finanziari e hanno una tempistica di evasione di 30 giorni;
- reclami prodotti assicurativi: afferiscono all'operato della Banca in occasione del collocamento delle polizze assicurative ramo danni e sulla durata delle Assicurazioni vita (Ramo I), che prevedono una tempistica di evasione di 45 giorni;

- reclami servizi di investimento: si tratta dei reclami riguardanti i servizi d'investimento e/o accessori (ex D. Lgs. 58/1998). Inoltre, nella fattispecie sono ricompresi i reclami relativi al collocamento di polizze assicurative vita Ramo III, Ramo V e Multiramo. La tempistica di evasione è di 60 giorni.

La struttura Reclami e Disconoscimenti provvede al censimento delle istanze ricevute, alla gestione istruttoria delle pratiche, alla formulazione dei conseguenti riscontri alla clientela, esercitando anche la propria facoltà di autonomia gestionale qualora sia necessario rimborsare il cliente. In particolare, è costante il confronto con le Strutture del Chief Compliance Officer e con la Direzione Legale e Contenzioso – che provvede direttamente alla gestione dei ricorsi promossi davanti all'Arbitro Bancario Finanziario e all'Arbitro per le Controversie Finanziarie presso la Consob – verificando l'eventuale progressivo consolidamento di orientamenti di ordine generale su specifiche materie.

Riguardo al Perimetro Italia<sup>1</sup>, nel 2018 sono stati registrati 60.009 reclami, ricorsi ed esposti, ripartiti come segue:



- Finanziamenti: rappresentano il 42% del totale ed evidenziano un decremento del 10%. Tale andamento è riconducibile principalmente alla riduzione delle istanze presentate da ex clienti di Accedo<sup>2</sup> che, a fronte dell'estinzione anticipata di finanziamenti con cessione del quinto dello stipendio, reclamano la restituzione pro-quota di commissioni e/o oneri pagati al momento dell'erogazione. Nel perimetro della Divisione Banca dei Territori nel 2018 si registra una diminuzione delle istanze riferite alla presunta usurarietà delle condizioni e all'illegittimità degli effetti anatocistici della capitalizzazione degli interessi, mentre risultano in aumento le istanze riferite a: errori e ritardi nell'esecuzione delle operazioni, valutazione del merito del credito e segnalazioni a Centrali di informazione sui rischi finanziari;
- Tematiche organizzative e gestione/funzionalità dei siti internet: rappresentano il 17% del totale e registrano un aumento del 16%, principalmente riconducibile a malfunzionamenti, layout e fruibilità del nuovo sito internet, oltre che a tempi di attesa, code in filiale e, più in generale, a comportamenti del personale percepiti come inadeguati;
- Sistemi di pagamento: rappresentano il 16% del totale, in crescita del 27%. Quasi la metà delle doglianze si riferisce a errori o ritardi nell'esecuzione di operazioni e circa un quarto a frodi – in particolare informatiche e sull'operatività in assegni – in ragione delle quali il cliente contesta addebiti a suo carico;
- Prodotti assicurativi: rappresentano il 10 % del totale, in crescita del 7%. La maggior parte delle istanze riguardano le Compagnie del Gruppo e sono riconducibili principalmente all'area liquidativa (gestione della pratica di sinistro, reiezioni contrattuali) e ad aspetti amministrativi (rimborso di premi pagati e non goduti e problematiche legate all'incasso/regolazione/addebito dei premi);
- Conti correnti, depositi e dossier titoli: rappresentano il 10% del totale, con un aumento del 62%, e sono riconducibili principalmente alle contestazioni relative a errori e ritardi di lavorazione, anche in riferimento alle richieste di estinzione di rapporti e alle manovre unilaterali effettuate nel 2017 sui c/c e sui rapporti provenienti dalle Banche venete;
- Investimenti: rappresentano il 5% del totale, in crescita del 3%. Le più frequenti cause di lamentela sono riferite a errori e/o ritardi nell'esecuzione di operazioni di compravendita, all'andamento negativo dei mercati finanziari – che si è riflesso in risultati non in linea con le attese di fondi d'investimento, gestioni e polizze finanziarie – e a ritardi nel trasferimento dei titoli presso altri intermediari.

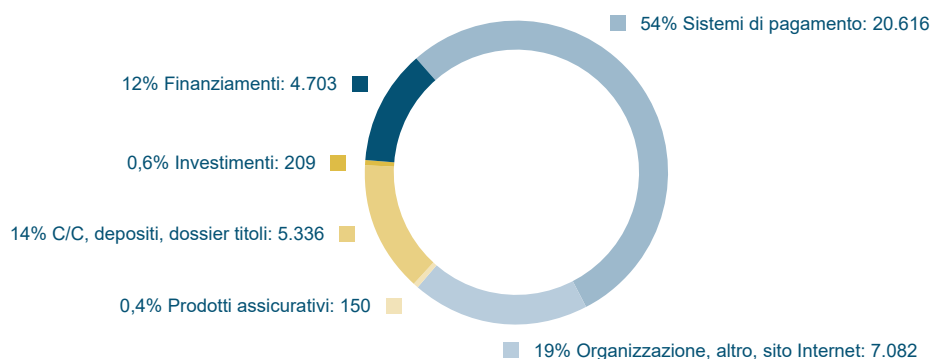
<sup>1</sup> Il perimetro include le seguenti società: Intesa Sanpaolo, Rete delle Banche operanti in Italia, Mediocredito Italiano, Banca 5 (Divisione Banca dei Territori); Banca IMI (Divisione Corporate e Investment Banking); Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking, Intesa Sanpaolo Private Banking, Sanpaolo Invest (Divisione Private Banking); Intesa Sanpaolo Vita, Intesa Sanpaolo Assicura, Intesa Sanpaolo Life, Fideuram Vita (Divisione Insurance); Eurizon Capital SGR, Epsilon SGR, Eurizon Capital SA (Divisione Asset Management); Intesa Sanpaolo Provis, IMI Fondi Chiusi SGR.

<sup>2</sup> Nel mese di Febbraio 2017 Accedo è stata incorporata in Intesa Sanpaolo; in ragione di tale operazione societaria, Intesa Sanpaolo è subentrata, senza soluzione di continuità, in tutti i rapporti contrattuali attivi e passivi intestati ad Accedo e in particolare in tutti i contratti di finanziamento stipulati da quest'ultima.

I dati sopra illustrati comprendono 1.760 richieste di chiarimento formulate dalle Autorità di Vigilanza a seguito dell'inoltro alle stesse di esposti formulati dalla clientela e 3.591 ricorsi ad Organismi di risoluzione alternativa delle controversie.

Nel corso del 2018 è stato definito l'esito di 59.503 istanze – anche nell'ambito di procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie – di cui 17.933 hanno trovato accoglimento. I tempi medi di lavorazione e riscontro dei reclami risultano mediamente inferiori alle previsioni delle normative di riferimento.

Riguardo alla situazione complessiva del fenomeno sul perimetro estero<sup>1</sup> segnala che nel 2018 sono stati registrati 38.096 reclami, ricorsi ed esposti, ripartiti come segue:



Rispetto al 2017 si registra una riduzione complessiva del numero delle istanze pari al 6%, con andamenti tuttavia differenziati tra le diverse banche; per quanto attiene alle entità di maggiori dimensioni, risultano in crescita i reclami di Banca Intesa Beograd (+16%), VÚB Banka (+13%) e CIB Bank (+10%), mentre diminuiscono le istanze indirizzate a Privredna Banka Zagreb-PBZ (-28%).

I reclami, ricorsi ed esposti riferiti alla categoria dei sistemi di pagamento rappresentano, in continuità con l'esercizio precedente, la prima fattispecie per numerosità, con il 54% del totale, ed evidenziano un lieve aumento rispetto al 2017 (+1%). Più della metà di tali istanze, riconducibile a VÚB Banka (Slovacchia), sono principalmente motivate da malfunzionamenti delle apparecchiature ATM/POS e da frodi nell'operatività tramite l'internet banking. Particolarmente significative risultano le contestazioni relative alle tematiche organizzative e alla gestione e funzionalità dei siti internet, pari al 19% del totale e in diminuzione del 14% rispetto al 2017, riguardanti nella quasi totalità la controllata croata Privredna Banka Zagreb-PBZ e connesse principalmente a disfunzioni dei servizi di remote banking.

Numericamente più limitate risultano le istanze in materia di Conti correnti, Depositi e Dossier Titoli (14% del totale, in diminuzione del 3%) e Finanziamenti (12% del totale, in diminuzione del 15%) mentre si mantiene poco significativo il peso delle doglianze relative ai Prodotti assicurativi e agli Investimenti (1% del totale, in riduzione del 56%), in linea con i volumi di business presso le singole controllate.

Nel corso del 2018 sono state complessivamente evase 38.486 istanze – anche nel contesto di procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie – di cui 22.520 hanno trovato accoglimento. I tempi medi di evasione delle pratiche variano a seconda delle controllate e risultano generalmente in linea con le previsioni della normativa locale, laddove presenti termini vincolanti di risoluzione.

## DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E ACCESSIBILITÀ

### I PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE VERSO LA BANCA MULTICANALE INTEGRATA

Intesa Sanpaolo sta realizzando un percorso di trasformazione del Gruppo in una digital company, anticipando e accompagnando i bisogni e i comportamenti dei clienti per orientarli sempre di più alla costruzione di relazioni a distanza con la Banca.

Obiettivi centrali del Piano d'Impresa 2018-2021 sono infatti la digitalizzazione a scala con passaggi graduali che prevedono l'interazione continua con i clienti e con i collaboratori, l'innovazione a impatto con la costruzione del brand di innovazione di Gruppo e supporto allo sviluppo delle imprese e la predisposizione di sistemi IT

<sup>1</sup> Il perimetro comprende le seguenti Società: Privredna Banka Zagreb-PBZ (Croazia), VÚB Banka (Slovacchia), CIB Bank (Ungheria), Banca Intesa Beograd – BIB (Serbia), ISP Bank Slovenia, Banca Intesa Russia, Bank of Alexandria (Egitto), Intesa Sanpaolo Bank Albania, Intesa Sanpaolo Bank Romania, Intesa Sanpaolo Bank Bosna i Hercegovina – BiH, Praxev Bank (Ucraina), Eximbank (Moldavia); Intesa Sanpaolo Bank Luxembourg, Filiali estere di Intesa Sanpaolo (gestite dalla Divisione Corporate e Investment Banking).

e processi per essere digital ready. Allo stesso tempo, è programmato il rafforzamento della struttura operativa con nuove competenze, sia per mantenere la macchina operativa su elevati livelli di efficienza, sia per accompagnare l'evoluzione del processo produttivo in una logica di reale partnership tra il business e l'IT, gestendo e sfruttando il potenziale insito nei dati e nelle relative tecniche innovative di analisi e focalizzandosi ancor più sull'efficacia degli investimenti.

In tale ambito le esigenze di trasformazione dell'attuale modello operativo e di funzionamento della Banca stanno portando alla revisione profonda della piattaforma IT sia in un'ottica di attenzione alla cyber security sia per l'ulteriore ampliamento della multicanalità dei servizi rivolti ai clienti.

Lo sviluppo di Intesa Sanpaolo nell'attività bancaria multicanale e digitale ha già permesso di conseguire risultati significativi in termini di clientela coinvolta e volume dei servizi offerti. Con riferimento al perimetro Italia (con l'esclusione di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking e di Banca 5), si registrano:

- 8,3 milioni di clienti multicanale nel 2018 (7,3 milioni nel 2017) con una incidenza del 70% rispetto al totale di circa 12 milioni di clienti;
- 3,2 milioni di clienti connessi almeno una volta alla nuova App nel 2018, di cui quasi due milioni hanno già attivato il nuovo sistema di accesso più semplice e sicuro rispetto alla chiavetta fisica, ossia l'OkeySmart, il software OTP (One-Time Password, conforme ai requisiti della Direttiva europea sui servizi di pagamento nel mercato interno – la cosiddetta PSD2 - Payments Service Directive 2);
- 56 milioni di accessi mensili tramite App, con un totale di 39,8 milioni di operazioni transazionali dispositive annue e oltre 31 milioni di operazioni di post vendita sulle carte di pagamento (es: modifica plafond, Geocontrol, aggiornamento PIN ecc.);
- 85% del catalogo offerto alla clientela retail acquistabile tramite piattaforme multicanali (tra cui il conto corrente, le carte di pagamento, i prestiti personali e anche prodotti non bancari, quali smartphone, tablet e PC);
- 15,7 milioni di transazioni dematerializzate nel 2018 e circa 40 milioni dal pieno lancio della iniziativa (inizio 2016);
- 47.800 prodotti venduti tramite Filiali Online nel 2018, con una incidenza sul totale delle vendite di quasi il 5% (2% nel 2017);
- 31 «gestori e coordinatori remoti» già attivi nella Filiale Online (offerta di servizio di consulenza a distanza e assistenza dedicata con copertura oraria estesa), con circa 2.000 clienti serviti.

La logica dell'intervento di trasformazione digitale continua a mantenere, a livello strategico e nelle azioni realizzate dal Gruppo, l'attenzione verso la centralità delle persone – clienti e collaboratori – in un modello di relazione consolidato e duraturo, sempre più improntato sulla qualità e sulla fiducia.

## IL COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI

Nel 2018 sono proseguiti gli interventi di change management dedicati alle modalità di coinvolgimento dei collaboratori, per agire efficacemente sul benessere degli stessi, sulla relazione con il cliente e sulla diffusione della cultura digitale, nonché supportare e completare il processo di integrazione delle ex Banche venete.

Partendo da Insieme per la Crescita 2.0, è stato sviluppato Ottomila!, il nuovo sistema di change management della Banca dei Territori. Un insieme di strumenti e iniziative che accompagnerà le persone della Divisione (circa 47.000) nel raggiungimento degli obiettivi del Piano di Impresa 2018-2021.

Il percorso di creazione è iniziato a fine 2017, partendo dal coinvolgimento del Top Management della Divisione Banca dei Territori. È proseguito poi nel 2018, ingaggiando, attraverso varie tappe su tutto il territorio nazionale, numerosi collaboratori di Rete, Direzioni della Divisione Banca dei Territori e Società Prodotto (complessivamente circa 9.000 persone).

Ottomila! si fonda su tre pilastri:

- l'ascolto e la collaborazione nella creazione di nuove forme di coinvolgimento, che hanno consentito di definire insieme al management della Banca i principi chiave del programma;
- la guida all'azione, attraverso la progettazione di iniziative e KPI disegnati per valorizzare il contributo di ogni collaboratore;
- l'attività di animazione, attraverso un sito web dedicato, un palinsesto di eventi per ciascuna fase del programma e lo sviluppo di ulteriori strumenti, canali e supporti ad hoc.

Il motore del programma Ottomila! è la piattaforma digitale, dedicata alla diffusione della cultura del change management e luogo di confronto per i collaboratori. In questa piattaforma sono sistematicamente raccolte idee e suggerimenti su argomenti proposti dalla redazione e sono previsti momenti nei quali ciascun collaboratore può offrire il proprio contributo e condividere le proprie esperienze professionali.

Il nuovo sistema di change management è innovativo rispetto al programma precedente in quanto consente un elevato grado di personalizzazione dei contenuti.

## VIVIDIGITALE

Sono proseguite nel 2018 le attività del progetto Vividigitale e l'investimento nella diffusione della cultura digitale, attraverso format dedicati a collaboratori e clienti. A tal fine è stato individuato per ogni filiale un collaboratore con funzione di "diffusore di cultura digitale" per supportare la propagazione di tale cultura nella rete operativa, tramite l'affiancamento dei collaboratori e l'aggiornamento nel corso di riunioni dedicate a illustrare, anche ai clienti, funzionalità e servizi meno conosciuti e in costante evoluzione tecnologica. Il progetto prevede il coinvolgimento di circa 100 collaboratori per ogni sessione informativa via skype. Complessivamente sono stati organizzati più di 100 incontri online su diversi argomenti (tra i quali i sistemi di pagamento digitali e l'offerta a distanza) erogati a circa 4.400 diffusori. È stato inoltre completato l'aggiornamento professionale nell'ambito della digitalizzazione, destinato ai collaboratori di Banca Apulia e ex Banche venete tramite 12 sessioni riguardanti la nuova struttura del sito e l'App Intesa Sanpaolo. Il format destinato ai clienti ha previsto invece 16 eventi organizzati nelle filiali di nuova concezione sulle tematiche digitali.

## LE NUOVE MODALITÀ DI ACCESSO ALLA BANCA

L'innovazione nella qualità del servizio si esprime anche nella possibilità di effettuare operazioni dispositive o di informazione/consultazione su molteplici canali. La combinazione di una "delivery machine di successo" basata sulle persone con una "piattaforma digitale all'avanguardia" sta permettendo di proporre una banca multicanale pienamente integrata e di costruire uno stretto rapporto con la clientela anche laddove è diminuito il contatto diretto in filiale.

Nel 2018 è stato quindi migliorato ulteriormente il posizionamento come prima banca digitale del Paese con particolare rilevanza alla crescita dell'App Intesa Sanpaolo Mobile.

Intesa Sanpaolo Mobile consente semplicità e sicurezza di accesso ai servizi (le modalità di autenticazione sono effettuate secondo criteri di massima tutela, sfruttando anche l'impronta digitale o il riconoscimento facciale per i telefoni di ultima generazione o notifiche su App nel caso in cui il cliente operi dal sito), facilità e ampia flessibilità nell'utilizzo (ad esempio, pagamento dei bollettini e delle ricariche telefoniche in modo semplificato, gestione self di tutte le principali funzioni delle carte di credito compresi i limiti e le abilitazioni per l'utilizzo nei diversi Paesi del mondo, la richiesta di blocco o la sostituzione in caso di furto o smarrimento) e supporto veloce di contatto con la Filiale Online, con un semplice movimento del cellulare. È inoltre possibile prelevare senza carta alle casse veloci automatiche, oppure permette il prelievo, senza carta, in situazioni d'emergenza (il cosiddetto "prelievo SOS") da parte di amici o famigliari: è sufficiente che il destinatario utilizzi al bancomat il codice generato dall'App del titolare.

A partire dal mese di ottobre, è stata ampliata e migliorata la gamma dei servizi in mobilità con il rilascio dell'App Intesa Sanpaolo Investo, che permette di fare trading sui mercati finanziari in modo semplice, veloce e informato e tenere sotto controllo il proprio patrimonio, attraverso un'esperienza digitale analoga a quella offerta in filiale con il proprio gestore. A fine 2018 l'App Intesa Sanpaolo Mobile è stata inoltre integrata con nuove funzionalità di vendita in modalità di offerta a distanza per le polizze Motor (ViaggiaConMe, MotoConMe).

Il percorso di evoluzione dei pagamenti digitali ha consentito, a partire dalla fine di giugno, l'integrazione in Intesa Sanpaolo Mobile di XME Pay, il nuovo portafoglio digitale che contiene diverse modalità di gestione degli acquisti automatizzati al punto di vendita (pagamento nei negozi con le carte o direttamente dal conto, gestione e salvataggio delle carte fedeltà e dei documenti di identità). XME Pay permette inoltre di fare acquisti online in totale sicurezza con la possibilità di creazione di carte virtuali da utilizzare una sola volta (one shot) o con durata definita e integra Masterpass, la soluzione di Mastercard che consente il pagamento senza digitare il numero di carta. Inoltre i sistemi per dematerializzare ("tokenizzare") su mobile Samsung e Apple le carte di credito, quelle prepagate e di debito di Intesa Sanpaolo sono stati integrati. Tali soluzioni sono state aggiunte a Paygo, il sistema che permette la dematerializzazione della carta su tutti i dispositivi Android NFC. Sono state superate le 260.000 carte virtualizzate sui telefoni Android e IOS.

È stato esteso anche al circuito nazionale delle carte di debito la possibilità di dematerializzare la carta avviando una prima fase pilota a fine 2018.

XME Pay include anche modalità di pagamento "account to account" grazie ai pagamenti Bancomat Pay (JiffyPay). La soluzione permette anche di scambiare denaro durante una chat e di creare dei gruppi per dividere il conto di una cena o fare una colletta per un regalo agli amici. Dal lancio del servizio, a luglio 2015, sono stati 700.000 gli scambi per circa 27 milioni di euro.

Anche gli esercenti sono stati direttamente coinvolti per l'evoluzione dell'ecosistema dei pagamenti digitali su cui sta lavorando la Banca con l'abilitazione all'accettazione di Alipay nonché l'estensione all'accettazione fisica e online di pagamenti Bancomat Pay.



Il sostegno al processo di digitalizzazione del tessuto imprenditoriale, nel rispondere all'obbligo normativo di fatturazione elettronica per tutte le operazioni effettuate tra soggetti residenti in Italia, ha portato Intesa Sanpaolo a commercializzare a partire dal mese di ottobre il Servizio Digifattura, dedicato alle aziende clienti. Il servizio completa l'offerta della Banca per la gestione del ciclo di vita delle fatture permettendo di ottenere benefici economici per effetto di una migliorata efficienza dei processi aziendali, dell'ottimizzazione nell'archiviazione delle pratiche, con conseguente contenimento dei costi amministrativi (carta, buste, bolli, costi di spedizione, stampa, archiviazione e ricerca delle fatture).

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

Tra i canali di relazione con la clientela, le filiali continuano a rappresentare il luogo fisico della rete distributiva, dove i clienti trovano supporto e assistenza di persona, soprattutto per le operazioni più complesse. Le filiali presenti sul territorio sono sempre più orientate verso la proposta di un servizio focalizzato, personalizzato e ad alto valore aggiunto. Sono 4.217 gli sportelli in Italia (relativamente al perimetro della Divisione Banca dei Territori) e 1.065 all'estero. La presenza di Intesa Sanpaolo nelle varie regioni italiane è significativa, con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni.

Il progetto Nuovo Layout di Filiale ha prodotto un significativo cambiamento del luogo fisico dove incontrare il cliente: spazi fisici modulari pongono al centro l'accoglienza, con aree funzionali da utilizzare a seconda del tipo di attività da svolgere (salottini, co-working) e adatte ad ospitare eventi artistici e culturali. Il nuovo modello di filiale, ideato nel 2014 anche attraverso l'ascolto dei clienti, è stato implementato negli anni successivi e a fine 2018 è presente in 184 filiali. L'esperienza vissuta dai clienti nelle nuove filiali è stata oggetto di un'indagine che ha coinvolto 233 filiali e più di 5.200 clienti che hanno apprezzato il nuovo layout come elegante e moderno. Gli ambiti di miglioramento suggeriti riguardano le aree dell'accoglienza e di attesa, per le quali è stato già realizzato un affinamento del modello che ha modificato in parte gli allestimenti e l'organizzazione del personale in queste aree.

Le filiali di nuova concezione sono state sede di eventi, Sharing Ideas, per condividere storie, idee e progetti della clientela, in modo da essere partecipi ai progetti di famiglie e imprese sul territorio. Gli eventi sono stati circa 450 e hanno visto il coinvolgimento di circa 15.000 clienti. Negli spazi di alcune filiali sono inoltre attive iniziative commerciali diverse, volte ad arricchire l'esperienza dei clienti, come, ad esempio, una pasticceria accanto alla filiale di Piazza Diaz a Milano.

Intesa Sanpaolo, a fine 2018, dispone sul territorio italiano di una rete di oltre 7.800 sportelli automatici (ATM, MTA e Casse Self Assistite) e quasi 3.100 ATM sul perimetro estero. Alla clientela è fornita una vasta gamma di servizi che va dal prelievo con tutti i tipi di carta alle interrogazioni su conti e carte, alle ricariche telefoniche, al pagamento delle utenze e dei tributi, alla disposizione di Bonifico Europeo Unico e alla ricarica degli abbonamenti delle principali società di trasporto sul territorio.

Un ruolo chiave nel percorso di crescita ed estensione del nuovo modello di banca multimediale e di affiancamento della rete distributiva sul territorio è svolto dalla Filiale Online (FOL) che consente di integrare efficacemente canali diversi di interazione, telefono, email, chat, videochat, social network, per rispondere alle esigenze di una clientela sempre più attenta al mondo digitale. La trasformazione e il potenziamento, in termini di investimenti, dimensionamento e dislocamento territoriale, pongono la Filiale Online al centro del percorso di transizione verso la digitalizzazione e la semplificazione delle attività e dei servizi, in linea con il Piano d'Impresa 2018-2021: circa 900 Gestori in 15 Sale offrono ai clienti assistenza operativa e commerciale, perseguendo elevati standard di livello di servizio. In aggiunta al servizio ai clienti, la FOL rappresenta un canale di vendita vero e proprio grazie all'offerta a distanza che consente di "chiudere contratti a distanza" integrando l'offerta in sede delle filiali. Avvalendosi anche di due punti operativi in outsourcing, sono impiegate complessivamente circa 1.350 persone fra Gestori e coordinamenti.

L'attenzione alla relazione è la base, inoltre, su cui si sta sviluppando il Progetto del Gestore Remoto: ai primi 14 Gestori sulla sede di Torino si sono affiancati i nuovi nuclei a Padova e Milano, per offrire un servizio di consulenza personalizzata su specifici segmenti in sinergia con la Rete.

Al fine di estendere l'accesso ai servizi e la capillarità sul territorio, già dal 2017 è operativa Banca 5, la prima banca online in Italia attiva nei sistemi di pagamento e dedicata esclusivamente al canale delle tabaccherie. Banca 5 conta circa 20.000 clienti tabaccai distribuiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso dell'anno ha avviato servizi per la clientela Retail tramite la rete delle tabaccherie, con l'allestimento di punti operativi che offrono, oltre ai prodotti tradizionali di incasso e pagamento, anche servizi di prelievo e bonifico. I servizi erogati sono classificati in tre macro aree principali: al cittadino (bollettini postali e bancari, F24, bollo auto, ricariche telefoniche e carte prepagate), alle imprese (ad esempio: incassi tramite addebito diretto) e ai tabaccai (ad esempio: conto corrente e prodotti di credito).

Presso 15.000 tabaccherie convenzionate con Banca 5 è operativo, per i clienti Intesa Sanpaolo in possesso di carte di debito del circuito Maestro, MasterCard, Visa o Visa Electron, il servizio di prelievo di denaro contante, fino a 150 euro giornalieri.

## PROGETTO AGDM - ADOPTING GROUP DISTRIBUTION MODEL

In coerenza con l'esperienza maturata nelle Banche italiane, la Divisione International Subsidiary Banks ha avviato nel 2018 un programma pluriennale volto ad introdurre un nuovo modello di servizio che valorizzi le specifiche esigenze dei differenti segmenti di clientela retail. Il progetto, attivo in Banca Intesa Beograd (Serbia), CIB Bank (Ungheria), Privredna Banka Zagreb-PBZ (Croazia), VÚB Banka (Slovacchia) ed Intesa Sanpaolo Bank (Slovenia), si pone l'obiettivo di rafforzare le relazioni con la clientela attraverso i servizi di consulenza. La realizzazione del programma prevede l'introduzione in filiale di sportelli automatici di ultima generazione (ATM - Automated Teller Machine e bancomat evoluti - MTA) per semplificare i processi transazionali migliorando la qualità dell'esperienza di relazione. In tal senso sono in corso attività di ristrutturazione della rete fisica in accordo al nuovo layout già lanciato negli anni passati nella rete in Italia.

### DIGICAL

Nell'ambito internazionale, è proseguito il programma DigiCal (canali digitali + filiali fisiche), volto a rafforzare l'integrazione tra i canali fisici e digitali al fine di fornire ai clienti Retail e Small Business un nuovo modo di accedere a prodotti e servizi e di entrare in contatto con la Banca.

I principali risultati ottenuti derivano dallo sviluppo di internet e mobile banking in CIB Bank (Ungheria), PBZ in Croazia e Bank of Alexandria in Egitto. Nel 2018, CIB Bank ha raggiunto 260.000 clienti online (più che raddoppiando il numero di clienti online in un anno), Privredna Banka Zagreb-PBZ ha registrato 256.000 clienti online e Bank of Alexandria ha conseguito il traguardo di 190.000 clienti online. Inoltre, PBZ è stata premiata come "Best Digital Bank 2018 in Croazia" da Global Finance e CIB Bank ha vinto il terzo posto per "Mobile Banking App" e "Banking Innovation" da parte di Mastercard.

Alla fine del 2018, anche l'Internet e il Mobile banking sono stati introdotti in Intesa Sanpaolo Bank Albania, mentre è prevista l'estensione alle Banche Intesa Sanpaolo Bank (Slovenia) e Intesa Sanpaolo Bank Romania. Nel programma DigiCal, l'applicazione Mobile e internet banking sono state integrate con modalità innovative di analisi dei profili biometrici comportamentali per aumentare la sicurezza dei clienti, prevenendo possibili frodi.

### ACCESSIBILITÀ PER PERSONE CON DISABILITÀ

Per consentire alle persone ipovedenti o non vedenti di prelevare contante, conoscere il saldo del proprio conto corrente o ricaricare il cellulare allo sportello bancomat, tutti gli sportelli automatici della rete di filiali in Italia sono dotati di un'interfaccia con grafica ad alta leggibilità che facilita le operazioni per gli ipovedenti, mentre i non vedenti possono ascoltare una guida vocale su più di 6.400 macchine con l'utilizzo di normali cuffie.

Anche sul fronte delle Banche estere, all'interno del modello DigiCal, vi è un costante impegno a rendere le applicazioni conformi alle Linee Guida per l'accessibilità dei contenuti Web - WCAG 2.0 (Web Content Accessibility Guidelines) che li hanno resi accessibili ad un maggior numero di clienti con disabilità, offrendo anche un servizio bilingue completo (lingua locale e inglese).

Sulla base delle verifiche effettuate tenendo conto delle regolamentazioni nazionali e locali, l'accessibilità fisica per le persone con disabilità è stata garantita nella maggior parte delle filiali. In particolare, Intesa Sanpaolo Bank Romania registra una copertura nell'accessibilità dell'82%; Intesa Sanpaolo Bank Albania pari all'80%, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina (Bosnia-Erzegovina) del 76% e CIB Bank (Ungheria) del 67%.

In Italia, il monitoraggio sull'accessibilità e sulla fruibilità di edifici e servizi ha portato a concludere il censimento di 5.200 punti operativi (costituiti essenzialmente da filiali Retail, Personal, Imprese, Private, Corporate, distaccamenti delle diverse tipologie di filiali, sportelli distaccati e aziendali) su 6.018 totali, ossia oltre l'84% (sono ancora escluse le ex Banche venete), verificando la fruibilità delle apparecchiature automatizzate e accessibilità delle diverse aree con presenza di percorsi tattili per ipovedenti e ciechi. Sul sito internet di Intesa Sanpaolo è possibile reperire informazioni specifiche in merito all'accessibilità delle filiali [i].

In particolare, sono segnalate indicazioni relative all'accessibilità alle filiali e aree self da parte dei disabili motori; è possibile così sapere se sono presenti casse con operatore accessibili, servizi igienici accessibili, adeguati spazi di manovra nei corridoi distributivi, percorsi tattili per ipovedenti e non vedenti, ascensori o piattaforma elevatrice o montascale per collegare vari piani.

Intesa Sanpaolo ha inoltre attivato una collaborazione con Fondazione LIA (Libri Italiani Accessibili) che

opera da anni con l'Associazione Italiana Editori e con l'Unione Italiana Ciechi e ipovedenti per ampliare l'accessibilità dei propri documenti pubblicati sia su internet sia sulla Intranet aziendale. Anche gli aspetti di accessibilità sono valutati nel contesto del programma di Disability Management, che rappresenta il momento di confronto e di riferimento per tutte le problematiche legate al mondo della disabilità con l'obiettivo di favorire sempre più l'inclusione (vedi pag. 129) in tutte le sue forme, accessibilità compresa.

## INNOVAZIONE NEL CREDITO

L'attività di concessione del credito ai privati è stata profondamente rivisitata, sia in termini di prodotti che di processo. Per quanto riguarda i prestiti personali nel corso del 2018 è stato esteso all'intera rete delle filiali un nuovo processo di concessione che integra tutti i canali di proposta della Banca: l'offerta ricevuta dalla filiale tradizionale può essere completata e conclusa dal cliente comodamente dal proprio strumento di contatto self, in autonomia o con l'assistenza della filiale online, con una piena operatività di tutti gli attori su tutte le fasi del processo. Oltre il 70% delle pratiche di credito approvate sono effettuate con valutazione automatica e sono erogate entro le 24 ore. Complessivamente vengono erogate entro le 48 ore circa il 90% delle pratiche.

In particolare, nel credito al consumo tramite il prodotto PerTe Prestito Diretto, la Banca ha messo a disposizione – a casa del cliente, tramite il processo di vendita self – la possibilità di acquistare prodotti tra i migliori sul mercato a tasso zero potendo spaziare in un ampio catalogo di prodotti di consumo durevole. Il catalogo è in continuo arricchimento grazie a nuove partnership con operatori commerciali leader nel settore della logistica, per porre la Banca nella veste innovativa di strumento e soluzione per la soddisfazione di bisogni non finanziari. L'offerta è accompagnata da una costante presenza della Filiale Online che coadiuva il cliente nelle fasi dell'acquisto fino alla consegna del bene a domicilio.

L'innovazione nella gamma e nell'articolazione dell'offerta ha anche interessato il più tradizionale settore dei mutui casa. Il processo commerciale è stato arricchito con il nuovo prodotto Mutuo in Tasca, destinato in particolare a coloro che, per la prima volta, decidono un acquisto importante. Il nuovo Mutuo consente di ottenere una concessione di credito basata sulla capacità massima di rimborso dei mutuatari, i quali possono muoversi serenamente alla ricerca dell'immobile certi che la Banca sarà a loro supporto nell'operazione. Nel 2018 le adesioni al servizio sono state oltre 4.100.

## TUTELA DEL CLIENTE E VENDITA RESPONSABILE

### TRASPARENZA VERSO I CLIENTI

Intesa Sanpaolo vuole rendere più chiara e comprensibile l'esposizione delle informazioni destinate al cliente in tutte le fasi della relazione con la Banca, attraverso la semplicità del linguaggio, la trasparenza delle informazioni e l'allineamento delle condizioni all'interno dei diversi documenti riferiti ad uno stesso prodotto/servizio. I principali documenti dell'offerta, redatti secondo requisiti di chiarezza e comprensibilità, sono presenti, oltre che in filiale, anche sul sito internet della Banca, nella sezione Trasparenza bancaria [\[i\]](#) in particolare con riferimento ai Fogli Informativi dei prodotti e dei servizi, alle Guide specifiche e ai Documenti informativi delle condizioni offerte alla generalità della clientela.

### INVESTIMENTI: IL SERVIZIO DI CONSULENZA

Nell'ambito degli investimenti, in linea con la Direttiva MiFID, Intesa Sanpaolo ha scelto, già a partire dal 2007, di offrire ai clienti il più alto livello di tutela, ovvero il servizio di consulenza. Tale servizio consiste nella formulazione di raccomandazioni personalizzate – con riguardo a operazioni relative a prodotti finanziari/servizi di investimento – coerenti con il profilo finanziario del cliente stesso. In tal senso, è stato introdotto ed è pienamente operativo un impianto di Regole specifiche alle quali il personale della Banca deve fare riferimento nella prestazione dei servizi di investimento nei confronti della clientela. A seguito dell'entrata in vigore della Direttiva MiFID II e dei Regolamenti europei in tema di protezione degli investitori<sup>1</sup>, tali Regole sono state ulteriormente rafforzate al fine di poter offrire un più alto livello di protezione agli investitori e maggiore trasparenza delle negoziazioni che avvengono sui mercati degli strumenti finanziari. In particolare, Intesa Sanpaolo ha introdotto nuovi adempimenti in termini di governo degli strumenti finanziari, requisiti di conoscenza e competenza del personale preposto alla prestazione dei servizi di investimento e informativa ex ante ed ex post su costi, oneri e incentivi dei prodotti e servizi offerti.

<sup>1</sup> Direttiva 2014/65/UE (cd. MiFID II), Regolamento 2014/600/UE (cd. MiFIR) e Regolamento 2014/1286/UE (cd. PRIIPs).

Tra i progetti consolidati nel 2017 e ulteriormente sviluppati nel 2018 in tema di servizi di consulenza, Valore Insieme rappresenta un'offerta di consulenza globale erogata dai gestori in filiale avvalendosi di un'innovativa piattaforma di relazione che fornisce un supporto consulenziale evoluto e personalizzato in tutte le fasi di costruzione, protezione e trasmissione dell'intero patrimonio. È un servizio a pagamento rivolto a chi ricerca un rapporto esclusivo che unisca una tecnologia innovativa al supporto professionale e continuo di un gestore dedicato. Il servizio si articola su diverse aree di bisogno (Asset Mobiliari e Previdenziali, Asset Immobiliari, Protezione, Sicurezza e Passaggio Generazionale) collegate da una sezione diagnostica trasversale volta a garantire la comunicazione e l'interazione tra le diverse dimensioni di consulenza. La piattaforma consente un monitoraggio continuo del patrimonio e della relazione e offre delle raccomandazioni personalizzate attraverso nuovi report e un sistema di alerting per assicurare il presidio della consulenza nel tempo.

## IL PROCESSO DI COMPLIANCE CLEARING SU NUOVI PRODOTTI E SERVIZI

Con riferimento ai processi di governo dei prodotti, assume particolare importanza il processo di clearing sui nuovi prodotti e servizi commercializzati da Intesa Sanpaolo, così come le modifiche a prodotti e servizi esistenti. Tali fattispecie sono infatti oggetto di una preventiva verifica di conformità alla normativa applicabile. Allo stesso modo, i progetti innovativi che comportano l'avvio di attività o l'inserimento in nuovi mercati, sono valutati preventivamente per garantire il rispetto sostanziale e formale della normativa interna ed esterna. Le valutazioni di conformità sono condotte nel rispetto dei principi di correttezza e tutela dell'interesse dei clienti e attengono anche alla qualità dell'informativa fornita e alla coerenza degli stessi servizi, prodotti o operazioni con le aspettative della clientela alla quale sono indirizzati.

### BUSINESS CONDUCT ADVISORY

Nel 2018, è stata creata all'interno della Divisione International Subsidiary Banks una funzione dedicata alle attività di Business Conduct (Business Conduct Advisory) con la missione di essere un centro di consulenza competente ed informato per la Divisione e le Banche estere, con riferimento alle implicazioni di business del rischio di condotta. Nell'ambito della diffusione di queste tematiche, tra luglio e ottobre sono state organizzate due sessioni formative rivolte al top management della Divisione e alle funzioni di business retail delle Banche estere, coinvolgendo complessivamente 33 partecipanti.

## DIALOGO CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI

Intesa Sanpaolo ha da tempo sviluppato un dialogo aperto e costruttivo con le Associazioni dei Consumatori riconosciute come rappresentative a livello nazionale, partendo dall'ascolto delle istanze e finalizzando la collaborazione a livello progettuale e tecnico-operativo. Nel 2018 si è tenuto un incontro tra i vertici della Banca ed i responsabili di tutte le Associazioni per stabilire le modalità di relazione, le progettazioni in corso e quelle future, tavoli tecnici su categorie specifiche di prodotti/servizi. In particolare è stato condiviso, sia in modalità collettiva sia con incontri one-to-one, il Piano d'Impresa 2018-2021, con particolare attenzione a tutte le tematiche vicine alla clientela retail, riportando all'attenzione delle strutture interne tutte le osservazioni degli interlocutori. Intesa Sanpaolo è inoltre socio e componente del Direttivo di Consumers' Forum, un'associazione indipendente di cui fanno parte le più importanti Associazioni di Consumatori, numerose Imprese Industriali e di servizi e le loro Associazioni di categoria, Centri di Ricerca. Consumers' Forum è il luogo di confronto e riflessione comune creato per facilitare la conoscenza reciproca e superare la difficoltà di dialogo tra associazioni di consumatori ed imprese. Obiettivo finale dell'associazione è quello di promuovere insieme un'evoluzione delle politiche consumeriste al fine di migliorare la qualità di vita dei cittadini.

Nel corso dell'anno sono continuate anche le attività di Conciliazione permanente (vedi Sito Internet [Accordo di Conciliazione \[1\]](#)) quale strumento di risoluzione extragiudiziale adottato e gestito insieme alle Associazioni dei Consumatori. La procedura conciliativa, che riguarda i prodotti offerti ai clienti privati (conti correnti e connesse carte di pagamento, mutui e prestiti personali), è semplice, gratuita e veloce e prevede tempi massimi di risoluzione dei casi di 60 giorni. Il cliente può decidere di aderire, senza alcun onere e con la consapevolezza di non compromettere in nessun modo eventuali strade diverse che volesse intraprendere, anche successivamente, a tutela dei suoi interessi. Nel 2018 sono pervenute 51 domande di conciliazione permanente.

## GESTIONE DI RICHIESTE DELLA CLIENTELA DI RIVENDITA DI DIAMANTI MEDIANTE ACQUISTO AL PREZZO ORIGINARIO (ACCERTAMENTO DELL'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO - AGCM)

L'accordo di collaborazione con Diamond Private Investment (DPI) per l'offerta alla clientela di diamanti è stato risolto da novembre 2017 e la Banca ha cessato l'attività. Intesa Sanpaolo ha attivato un processo che prevede il riconoscimento alla clientela dell'originario costo sostenuto per l'acquisto dei preziosi, con contestuale ritiro delle pietre, al fine di soddisfare le esigenze di rivendita della clientela che, a causa della illiquidità creata sul mercato, non siano state soddisfatte da DPI entro un termine, stabilito convenzionalmente in 30 giorni. A gennaio 2018 la Banca ha inviato una comunicazione ai clienti possessori di diamanti per ribadire la natura di bene durevole delle pietre, confermando, tra l'altro, la disponibilità ad intervenire direttamente a fronte di eventuali esigenze di realizzo manifestate dalla clientela e non soddisfatte da DPI.

Al 31 dicembre 2018 le richieste di riacquisto pervenute dalla clientela e soddisfatte dalla Banca sono 4.430 per un controvalore complessivo di 77,4 milioni.

In tale contesto, nel mese di febbraio 2019 è stato notificato alla Banca un sequestro preventivo penale per 11,1 milioni di euro, somma rappresentata dalle commissioni riconosciute da DPI a Intesa Sanpaolo. Le indagini preliminari avviate dalla Procura della Repubblica di Milano riguardano principalmente altre quattro Banche e due società che commercializzano diamanti. A Intesa Sanpaolo viene contestato l'illecito amministrativo ex D.Lgs. 231/2001 in relazione all'ipotesi di autoriciclaggio. Al riguardo, la Banca confida che emerga la correttezza del proprio operato e che vengano apprezzate le citate iniziative volte a eliminare ogni danno in capo alla clientela.

## SALUTE E SICUREZZA DEL CLIENTE

Il principio cardine che ispira le iniziative realizzate per la protezione delle filiali e delle sedi del Gruppo è la tutela della salute e sicurezza di tutte le persone che vi operano e transitano. Tale principio viene implementato tramite regole operative e misure tecnologiche di sicurezza, supportate da strumenti informativi e di diffusione della cultura in materia.

### SICUREZZA FISICA

La sicurezza fisica è assicurata dalla competente funzione di Capogruppo, che opera in modalità diretta per le Banche italiane e svolge un ruolo di coordinamento funzionale per le Banche estere, ciascuna dotata di una propria funzione di sicurezza.

È costantemente aggiornata l'analisi sui rischi di rapine e, con il miglioramento dei sistemi di sicurezza, viene eseguito un follow up per la verifica del livello di protezione di siti ad alto rischio. Nel 2018 si sono verificati 12 eventi di rapine in Italia (erano stati 15 nel 2017) e il fenomeno rimane sostanzialmente contenuto. I rischi di sicurezza fisica si stanno spostando verso minacce che, a differenza delle rapine, non impattano sulla salute e sicurezza di clienti e collaboratori. Si tratta, ad esempio, di attacchi agli ATM (76 episodi totali, di cui 33 consumati e 43 tentati nel 2018), che sono stati realizzati prevalentemente in orari notturni a filiale chiusa, da malviventi altamente professionali che evitano ogni contatto con terzi; stanno inoltre emergendo attacchi di cyber physical security, che integrano le tecniche di violazione di tipo fisico con quelle di tipo informatico, senza alcuna minaccia all'incolumità delle persone. Nel 2018 sono stati inoltre attivati processi strutturati per la mitigazione del rischio di aggressioni al personale condotte non a scopo predatorio. Si tratta di un fenomeno emergente soprattutto in altri settori (ad esempio, nella sanità e nella scuola) che potrebbe estendersi in generale alle attività commerciali basate sul contatto con il pubblico. Per prevenire questo rischio potenziale sono stati implementati processi organizzativi di mitigazione e interventi di allerta e attenzione in filiale.

La tutela della salute e sicurezza delle persone è alla base anche delle attività di protezione delle filiali delle Banche estere, anche se la maggior parte è collocata in paesi tradizionalmente meno esposti al rischio di rapina. A tal fine, le funzioni della Capogruppo assicurano attività di indirizzo e supporto, in particolare nei progetti di evoluzione dei modelli distributivi (ad esempio, estensione del nuovo modello di filiale alle Banche estere) e di sicurezza fisica (ad esempio, protezione di alcuni edifici principali).

### SICUREZZA INFORMATICA

Il Gruppo considera di importanza strategica la protezione delle informazioni e la gestione dei relativi processi. In linea con la normativa vigente, la sicurezza informatica è governata da linee guida e processi integrati per tutelare gli interessi e i diritti dei clienti e dei collaboratori. Tali regole sono inquadrare nel Sistema dei Controlli Interni Integrato della Banca, che definisce le responsabilità a tutti i livelli aziendali. In particolare, il ruolo di Information Security Officer assicura, in conformità alle richieste dei regolatori, il coordinamento funzionale delle strutture competenti in materia di sicurezza informatica e di business continuity delle Banche e società

del Gruppo. I compiti di sicurezza informatica sono svolti attraverso linee guida comuni sia con un modello di gestione accentrata, per le Banche e le società che hanno un grado di integrazione elevato con la Capogruppo, sia con un modello di coordinamento e controllo per le altre società del Gruppo e per le Banche estere. Tenuto conto dell'importanza crescente delle tematiche di cyber security anche in relazione al Piano d'impresa 2018-2021, il Consiglio di Amministrazione di Intesa Sanpaolo ha approvato il Piano di Sicurezza Informatica che indirizza in modo strutturato e coordinato gli interventi già previsti dalle funzioni del Gruppo chiamate a vario titolo a garantire la sicurezza. Il filo conduttore del Piano è una chiara definizione delle responsabilità nella diffusione a tutti i livelli della cultura della sicurezza per tutelare ogni componente del patrimonio aziendale. In particolare, il Piano prevede di implementare la strategia di Gruppo per la cyber security, con alcuni obiettivi prioritari:

- (i) rafforzare e innovare i presidi di sicurezza per assicurare la digitalizzazione dei servizi del Gruppo;
- (ii) estendere alle entità del Gruppo i presidi già implementati a livello di Capogruppo;
- (iii) gestire in modo integrato i Cyber Risk in coerenza con quanto definito a livello di Risk Appetite Framework (RAF) di Gruppo;
- (iv) ricorrere in modo sistematico alle tecnologie più innovative;
- (v) assumere un ruolo proattivo di influenza (influencer) nel panorama internazionale delle valutazioni sulle tematiche di cyber security.

Tale strategia è declinata secondo quattro principali filoni tematici (Identità Digitale Unica, modello di sicurezza informatica e stakeholder networking, estensione ed evoluzione dei presidi al Gruppo, rafforzamento delle competenze interne) che hanno consentito di definire i progetti operativi ed i relativi investimenti necessari per l'implementazione delle iniziative definite all'interno del piano complessivo, avviando le prime attività progettuali. La gestione concreta della cyber security è effettuata attraverso il Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni secondo un approccio integrato per accrescere la capacità di prevenire le minacce di attacchi cyber in modo da evitare impatti significativi sui collaboratori, sui beni aziendali, sui servizi dell'intero Gruppo (cyber readiness). Tale approccio analizza:

- aspetti «soft» che comprendono tematiche di tipo culturale, di processo e di formazione / esercitazione a tutti i livelli dell'Organizzazione;
- aspetti «hard» che comprendono soluzioni tecnologiche e tecniche predittive (i.e. cyber intelligence, behavioral analysis, ecc.).

Relativamente al presidio diretto del patrimonio dei clienti, la Banca mantiene costantemente aggiornato il proprio sistema antifrode in grado di analizzare in tempo reale tutte le operazioni effettuate tramite i canali digitali e rilevando quelle dubbie, che sono immediatamente verificate centralmente da un nucleo specializzato. Il monitoraggio costante delle frodi ha consentito nel 2018 il blocco di transazioni fraudolente per circa 27 milioni di euro per i clienti privati e per circa 47 milioni di euro per i clienti imprese.

Il profilo di sicurezza informatica si basa anche sulla diffusione della consapevolezza dei rischi, delle metodologie di prevenzione, della rilevanza dei dati trattati e dell'utilizzo delle procedure applicative da parte di tutti i soggetti coinvolti (strutture della Banca, dipendenti, clienti e fornitori).

Particolare attenzione è stata dedicata alla consapevolezza della clientela nei confronti delle tematiche di sicurezza informatica sugli aspetti di cyber security. Per la sensibilizzazione capillare della clientela, la Banca ha attuato una serie di iniziative di comunicazione sul sito vetrina (informative, documentazioni ed infografiche), sugli estratti conto (utilizzati come "canali sicuri") anche in collaborazione con Autorità Italiane ed Europee preposte. A questo proposito, a titolo di esempio, Intesa Sanpaolo ha partecipato unitamente ad ABI all'iniziativa Cyber Scams, ideata dall'European Banking Federation e da Europol, collaborando alla predisposizione e alla distribuzione del materiale indirizzato all'accrescimento della cultura della cyber security della clientela attraverso esempi e messaggi diretti per mantenere il controllo della propria vita digitale.

Sono state rafforzate le collaborazioni sia italiane sia europee con i maggiori istituti di credito, con le Vigilanze, le Forze dell'Ordine e gli enti governativi competenti sul tema della cyber security, al fine di avere crescenti capacità di individuazione e contrasto di questo tipo di minaccia. Nel 2018 le strutture del Gruppo Intesa Sanpaolo per la raccolta e analisi di informazioni per individuare tecnicamente minacce cyber (threat Intelligence), hanno intensificato le proprie attività sia verso le Banche e le società del Gruppo sia verso gli enti nazionali a supporto del settore del credito (ad esempio: CERTFin, CERT Nazionale).

Il presidio integrato di cyber security e business continuity all'interno dei meccanismi di gestione delle crisi (Crisis Management) ha confermato l'efficacia nella gestione degli eventi connessi alle calamità naturali ed eventi di crisi, consentendo la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela di clienti e collaboratori.

Come negli scorsi anni è proseguito infine l'impegno della Banca per ottenere e mantenere le certificazioni di terze parti delle proprie attività di sicurezza e continuità operativa a garanzia della qualità e dell'adeguato presidio dei servizi erogati (vedi [i]).