



INTESA SANPAOLO  
GROUP SERVICES



# Bilancio 2017

# RELAZIONE E BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2017

# Sommario

<b>Composizione Organi Sociali</b>	<b>3</b>
<b>Relazione sulla Gestione</b>	<b>4</b>
1. Il contesto di riferimento	5
2. Assetto organizzativo e societario	13
3. Principali attività svolte	15
4. I risultati del periodo	65
5. Operazioni con parti correlate e infragruppo	71
6. Evoluzione prevedibile della gestione	71
7. Proposta di approvazione del Bilancio	72
<b>Prospetti Contabili</b>	<b>73</b>
1. Situazione patrimoniale – finanziaria	74
2. Conto economico	75
3. Prospetto della redditività complessiva	76
4. Prospetto delle variazioni del patrimonio netto	77
5. Rendiconto finanziario	78
<b>Nota Integrativa</b>	<b>79</b>
1. Politiche Contabili	80
2. Informazioni sulla Situazione patrimoniale – finanziaria	89
3. Informazioni sul Conto economico	104
4. Altre informazioni	110
<b>Relazione del Collegio Sindacale</b>	<b>117</b>
<b>Relazione della Società di Revisione</b>	<b>137</b>
<b>Allegati</b>	<b>142</b>
A. Dettaglio ricavi per cliente	143
B. Prospetti di raccordo schemi civilistici e riclassificati	144

# Composizione Organi Sociali

## Consiglio di amministrazione<sup>(\*)</sup>

<i>Presidente</i>	Maurizio MONTAGNESE
<i>Amministratore Delegato e Direttore Generale</i>	Eliano LODESANI
<i>Consiglieri</i>	Gianluca CIMAROSTI
	Fabrizio DABBENE
	Andrea FARAGALLI
	Bruno PICCA
	Eugenio ROSSETTI

## Collegio sindacale<sup>(\*\*)</sup>

<i>Presidente</i>	<i>Riccardo RANALLI</i>
<i>Sindaci effettivi</i>	<i>Alessandro GALLONE</i>
	<i>Paolo MAZZI</i>
<i>Sindaci supplenti</i>	<i>Eugenio Mario BRAJA</i>
	<i>Luciano Matteo QUATTROCCHIO</i>

## Società di Revisione

*KPMG S.p.a.*

<sup>(\*)</sup> A far data dal 25 gennaio 2018 il nuovo Consiglio di Amministrazione è così composto: Presidente – Eliano Lodesani. Consiglieri – Fabrizio Dabbene, Giovanni Angelo Carlo Gilli, Paolo Maria Vittorio Grandi, Alfonso Guido, Massimo Enrico Proverbio, Eugenio Rossetti, Rosario Giacomo Strano.

<sup>(\*\*)</sup> In data 27 gennaio 2018 è subentrato quale Sindaco effettivo, ai sensi art. 2401 cc, Luciano Matteo Quattrocchio a seguito del decesso di Alessandro Gallone.

# Relazione sulla Gestione



# 1. Il contesto di riferimento

## 1.1 EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NELL'ATTUALE CONTESTO MACROECONOMICO

### IL CONTESTO GENERALE

I dati economici sono in generale miglioramento in tutte le aree, sia nei paesi avanzati che in quelli emergenti. Le prospettive delle politiche fiscali sembrano a favore della crescita, soprattutto negli Stati Uniti dove la riforma tributaria in corso di approvazione potrebbe dare ulteriore spinta alla crescita nel corso del 2018. Di contro, i rischi geopolitici quali ad esempio quelli relativi a Corea del Nord e Golfo Persico, hanno influenzato negativamente la percezione della situazione economica e i mercati.

Più nel dettaglio il commercio mondiale ha registrato nel mese di ottobre (ultimo dato disponibile) un incremento del 4,4% rispetto al medesimo periodo dell'esercizio precedente, così come anche la produzione industriale è risultata in crescita del 3,7% anno su anno. Sul fronte delle materie prime da segnalare il deciso recupero del prezzo del petrolio che ha registrato un incremento del 25% su base annua.

Quanto alle economie locali nel terzo trimestre 2017, l'economia statunitense ha registrato una variazione trimestrale annualizzata del +3,1%, in lieve aumento rispetto al +3% del trimestre precedente, la Cina è cresciuta del 6,8% rispetto allo stesso periodo del 2016, il Brasile dell'1,4% e l'India del 6,3%.

Volgendo lo sguardo all'Eurozona il Pil nel terzo trimestre ha registrato una crescita del 2,4% (+2,8% nel trimestre precedente). Il tasso di disoccupazione è sceso al 8,7%, dall'8,8% del trimestre precedente; sono in miglioramento gli indicatori di fiducia sia di imprese che di consumatori. Al contempo l'inflazione, nell'area Euro, sale a novembre 2017, infatti i prezzi al consumo hanno registrato una variazione pari a +1,5%.

Per quanto riguarda lo scenario italiano, nel terzo trimestre 2017 il prodotto interno lordo è cresciuto dell'1,4% rispetto al medesimo periodo del 2016, ma in diminuzione rispetto al trimestre precedente (+2,5%). L'attività economica è stata sostenuta dall'aumento della produzione industriale che è cresciuta del 2,3% rispetto al corrispondente mese del 2016. Il tasso di disoccupazione a novembre 2017 è sceso lievemente rispetto al mese precedente, attenendosi all'11%, in calo rispetto ai dodici precedenti (11,9%).

### IL SISTEMA BANCARIO NAZIONALE

A fine 2017 l'ammontare dei prestiti alla clientela erogati dalle banche operanti in Italia, 1.785,9 miliardi di euro è nettamente superiore, di oltre 58 miliardi, all'ammontare complessivo della raccolta da clientela, 1.727,9 miliardi di euro. Su base storica dalla fine del 2007, prima dell'inizio della crisi, ad oggi la raccolta da clientela è passata da 1.549 a 1.728 miliardi di euro, segnando un aumento – in valore assoluto - di circa 179 miliardi.

In particolare, è risultata positiva la variazione annua del totale prestiti all'economia +2,3%. Sempre a dicembre 2017 il totale dei finanziamenti in essere a famiglie e imprese presentano valori positivi da 23 mesi, confermando la prosecuzione del miglioramento della dinamica dello stock dei finanziamenti.

Per quanto riguarda le nuove erogazioni di mutui per l'acquisto di immobili, a novembre 2017, l'ammontare complessivo ha registrato una variazione positiva dell'3,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, confermando la ripresa del mercato. Sul fronte tassi di interesse si è registrato a dicembre un nuovo minimo storico (2,69%) riferito al tasso medio sul totale dei prestiti (2,73% il mese precedente; 6,18% pre-crisi).

Le sofferenze nette a fine novembre 2017 sono risultate pari a 66,3 miliardi di Euro, sostanzialmente stabili rispetto ai 65,9 miliardi di ottobre, ma in deciso calo rispetto al dato di fine 2016 (86,8 miliardi di euro); il rapporto sofferenze nette su impieghi totali si attesta al 3,74% a novembre 2017 come a ottobre (4,89% a

fine 2016; 0,86%, prima dell'inizio della crisi). L'andamento della raccolta a livello complessivo ha registrato a fine 2017 una sostanziale stabilità su base annua dello -0,01% (+0,2% il mese precedente).

Il tasso di interesse medio sul totale della raccolta bancaria da clientela in Italia è risultato a dicembre 2017 pari all'0,89% (0,91% il mese precedente; 2,89% a fine 2007). Il tasso praticato sui depositi si è attestato allo 0,39% (0,39% anche il mese precedente), quello sui PCT a 1,15% (1,30% il mese precedente). Il rendimento delle obbligazioni è risultato pari al 2,60% (2,64% il mese precedente).

Lo spread fra il tasso medio sui prestiti e quello medio sulla raccolta a famiglie e società non finanziarie permane in Italia su livelli particolarmente bassi: a dicembre 2017 è risultato pari a 180 punti base (182 punti base il mese precedente). Prima dell'inizio della crisi finanziaria tale spread superava i 300 punti (329 punti % a fine 2007).

## 1.2 GLI AMBITI DI INTERVENTO DI INTESA SANPAOLO GROUP SERVICES

Intesa Sanpaolo Group Services opera prevalentemente, ma non esclusivamente, a favore di società appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo fornendo prestazioni regolate da appositi contratti di servizio attraverso le proprie strutture, nei seguenti ambiti:

- servizi informativi
- servizi operativi di back office
- servizi organizzativi e di sicurezza
- servizi di facility management immobiliare
- servizi di gestione degli acquisti
- servizi di gestione e formazione del personale
- servizi di recupero crediti
- servizi di consulenza e assistenza legale
- servizi di comunicazione interna

L'obiettivo primario della scelta di concentrare in un'unica società strumentale le attività e i servizi fruiti da una pluralità di società del Gruppo è il miglioramento dell'efficienza operativa attraverso l'accentramento di attività. I risultati conseguiti da ISGS negli ultimi anni dimostrano che questo è ottenibile già nel breve periodo. Tuttavia non vanno trascurati i benefici generati nel tempo da un continuo perfezionamento dell'operatività e dall'innalzamento della qualità dei servizi conseguibili tramite l'approfondimento della conoscenza dei processi aziendali e il potenziamento del know-how che questa soluzione rende possibili.

La costituzione di un unico "service provider" di Gruppo ha creato infatti un centro di competenza riconosciuto in grado di generare miglioramenti continui in termini di efficacia ed efficienza attraverso la condivisione di esperienze tra professionisti con differenti background lavorativi e il benchmark con altre realtà simili esistenti nel mercato.

Differenti scelte aziendali nell'ambito del sistema bancario italiano hanno portato a creare società strumentali di gruppo caratterizzate da perimetri anche sensibilmente diversi, generalmente caratterizzati da un particolare focus sulla gestione dei sistemi informativi e delle attività di back office.

Si riportano nel seguito le "mission" delle strutture di ISGS in relazione agli ambiti rilevanti di attività sopra citati.

### DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVI

La Direzione Centrale Sistemi Informativi (DSI) assolve all'interno del Gruppo le seguenti funzioni:

- definizione della strategia ICT, degli standard tecnologici e verifica della loro implementazione; alla DSI riportano funzionalmente le unità ICT del Gruppo;
- governo e presidio dell'informatica e delle telecomunicazioni;
- progettazione, realizzazione e gestione del parco applicativo e delle infrastrutture tecnologiche;
- offerta di servizi IT attraverso strutture di Service Management e presidio dei livelli di servizio (SLA) erogati;
- analisi dell'evoluzione delle tecnologie;

- pianificazione degli approvvigionamenti di beni e servizi IT e monitoraggio delle attività dei fornitori garantendo aderenza e rispetto degli SLA concordati.

La trasformazione digitale rappresenta il filo conduttore dei piani di cambiamento che molte banche hanno oramai intrapreso. Da un lato, le banche sono chiamate al mantenimento dei principi di solidità e sicurezza, dall'altro vi è la necessità e la conseguente spinta a diventare sempre più tempestivi nel rispondere alle sfide del mercato, considerando però la situazione di contesto, che seguita ad imporre un'attenzione molto alta verso tutte le opportunità di razionalizzazione e di efficientamento.

Secondo l'ultima rilevazione dell'ABI Lab, il budget ICT dei gruppi bancari è per lo più costante o in leggero aumento. Le intenzioni di investimento più ricorrenti sono rivolte a filoni ormai tradizionali: pagamenti digitali e ambiente di mobile banking, iniziative di dematerializzazione, ammodernamento delle infrastrutture e, nelle banche più grandi, del core banking system. Non è diminuita l'attenzione verso la mitigazione del rischio di sicurezza informatica e verso le attività di miglioramento dell'intercanalità e dei servizi di internet banking. Non mancano infine attività più rivolte alla Data Governance e Data Quality e alla reingegnerizzazione e all'automazione dei processi.

Sul fronte degli impieghi per la ricerca e innovazione, invece, in evidenza le nuove forme di assistenza verso il cliente (chatbot, virtual assistant, robo-advisory, ecc), lo sviluppo del cloud computing e l'applicazione della tecnologia di blockchain, oltre che dell'intelligenza artificiale e del Robot Process Automation e dei modelli di Open Banking, tramite le API, legati alle opportunità di business da un lato, e alle pressioni normative dall'altro.

Intesa Sanpaolo conferma un posizionamento rilevante nelle attività condotte in tutti questi filoni e prosegue, tramite la Direzione Sistemi Informativi, nel perseguimento delle più importanti leve per la trasformazione: il rafforzamento degli skill interni, delle partnership esterne e la promozione di un più ampio coinvolgimento cross aziendale nelle iniziative di cambiamento.

## DIGITAL FACTORY

Il Gruppo ha avviato la Digital Factory nel secondo semestre 2015 con l'obiettivo di evolvere il modello operativo accelerando l'innovazione e la digitalizzazione dei processi e diffondendo un nuovo modo di lavorare basato sulla collaborazione e co-creazione interna ed esterna partendo dal punto di vista dei clienti. Il Progetto, di durata pluriennale, prevede nel suo complesso il ridisegno di processi "core" per la Banca. Per ciascun processo le attività sono articolate in tre momenti principali:

- fase di ridisegno: durata 16 o 20 settimane a seconda della complessità del processo, al termine delle quali viene rilasciato in produzione, su un sottoinsieme di filiali, il Minimum Viable Product (MVP), ovvero un pacchetto di funzionalità auto-consistenti per testare l'efficacia delle soluzioni applicative e organizzative individuate.
- fase di industrializzazione: durata circa 3-6 mesi, durante i quali viene industrializzato il processo per abilitare il roll out su tutte le strutture aziendali coinvolte.
- fase di messa a target – fase facoltativa, completamento e consolidamento degli interventi ad alto contenuto di business.

L'organizzazione della Digital Factory prevede di lavorare in modalità "agile" con una forte partecipazione del Business e delle Aree di Governo, attraverso il coinvolgimento dedicato di risorse di valore, che interagiscono di continuo trovandosi tutti in co-location in un'unica teamroom (fisica o virtuale); i feedback continui di questi gruppi di lavoro permettono la massimizzazione dell'efficienza in termini di tempistica e ricchezza di contenuti. Dal suo avvio la Digital Factory ha iniziato il ridisegno di 17 processi dei quali 10 già conclusi ed ha esteso il suo intervento creando nuovi processi e servizi di business a supporto delle Divisioni di business del Gruppo. I primi risultati evidenziano dei benefici legati alla semplificazione ed efficientamento dei processi oltre che ad un accrescimento e sviluppo delle competenze delle risorse coinvolte.

## DIREZIONE CENTRALE OPERATIONS

La mission della Direzione Centrale Operations è mirata a:

- contribuire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, alla definizione della strategia in materia di Operations del Gruppo;
- gestire centralmente le lavorazioni di operation riferite agli ambiti finanza, titoli, servizi bancari, crediti, servizi e sistemi di incasso e pagamento Italia ed estero, per la Capogruppo, le Banche della Divisione Banca dei Territori e le Società in Service;



- assicurare i livelli di servizio concordati con gli utenti, curandone la qualità e fornendo la relativa reportistica periodica;
- garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi, contribuendo alla definizione degli stessi, in collaborazione con la Direzione Centrale Personale e Organizzazione e con le Business Unit, e proponendo l'evoluzione degli strumenti informatici a supporto;
- perseguire la continua riduzione del cost-to-serve, mediante l'ottimizzazione dei processi operativi, mantenendo un adeguato profilo di rischio;
- garantire gli adempimenti contabili ed amministrativi a completamento dell'operatività e assicurare l'allineamento dei dati con le relative risultanze contabili e la congruenza delle segnalazioni obbligatorie agli Organi di Vigilanza e Controllo;
- assicurare un'adeguata assistenza agli utenti, attraverso un'attività di help desk e problem solving coordinata con le Business Unit competenti della Capogruppo, e i collaudi funzionali per le procedure informatiche di competenza;
- monitorare le attività dei fornitori garantendo l'aderenza e il rispetto degli SLA concordati e delle clausole contrattuali.

Per supportare gli obiettivi di gruppo gli sforzi della Direzione Centrale Operations saranno mirati ad ottimizzare e consolidare le attività nel perimetro italiano con accelerazione su automazione digitalizzazione di processi, internalizzazione di attività (es. presentazioni portafoglio) e nuove specializzazioni; partecipando attivamente ai progetti di Gruppo propedeutici alla trasformazione digitale della Banca.

## **DIREZIONE CENTRALE PERSONALE E ORGANIZZAZIONE**

Alla Direzione Centrale Personale e Organizzazione spettano le funzioni inerenti gli aspetti organizzativi di Gruppo ed il coordinamento e la gestione degli adempimenti amministrativi, contabili, fiscali e previdenziali del personale del Gruppo.

Ha il compito di definire il dimensionamento degli organici delle strutture anche per sostenere il conseguimento degli obiettivi strategici del Gruppo, sviluppando e gestendo i modelli organizzativi necessari, supportando le Divisioni, le Strutture di Business, le Società del Gruppo e le Direzioni Centrali su tutte le tematiche di natura organizzativa, assicurando una visione completa ed integrata coerente con le diverse priorità ed in particolare con le necessità di business.

Per quanto concerne gli ambiti di competenza contribuisce all'analisi degli impatti della nuova regolamentazione e supporta le funzioni competenti nella valutazione degli impatti organizzativi e degli investimenti in ambito regolamentare. Supporta la realizzazione delle principali iniziative progettuali del Gruppo in collaborazione con le altre funzioni competenti della Società e della Capogruppo e garantisce, in coordinamento con le altre funzioni interessate, l'aggiornamento e la diffusione della normativa interna e della documentazione di governance e, in collaborazione con i process owner, cura l'aggiornamento e l'evoluzione dei processi della Capogruppo e di Intesa Sanpaolo Group Services secondo logiche di semplificazione, efficacia ed efficienza. In particolare, elabora scenari organizzativi finalizzati a migliorare l'efficacia e l'efficienza organizzativa di Gruppo e i meccanismi operativi di corporate governance e definisce regole e soluzioni organizzative per il Gruppo coerenti con gli obiettivi e gli indirizzi dei piani aziendali, presidiando i processi e i progetti di cambiamento e di sviluppo organizzativo.

Con riferimento al personale del Gruppo, la Direzione Centrale Personale e Organizzazione garantisce la corretta gestione degli adempimenti amministrativi, contabili, fiscali e previdenziali ed assicura una gestione innovativa e proattiva dei servizi al personale medesimo e dei relativi processi e strumenti, in coerenza con gli indirizzi e le politiche definite dalla Capogruppo e in collaborazione con le funzioni HR di riferimento nel Gruppo. Con riferimento alle risorse umane di Intesa Sanpaolo Group Services, assicura la gestione e lo sviluppo professionale attraverso interventi gestionali e di sviluppo differenziati per le diverse professionalità.

## **SERVIZIO INFORMATION SECURITY E BUSINESS CONTINUITY**

Al Servizio Information Security e Business Continuity, è stata attribuita la responsabilità di:

- Contribuire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, alla definizione delle politiche e degli indirizzi in materia di sicurezza informatica, di continuità operativa e di prevenzione frodi per il Gruppo, con proposta al Responsabile dell'Area Strategie Operative Integrate
- Assicurare l'attuazione di dette politiche e indirizzi, garantire i livelli di servizio concordati con gli utenti e verificare l'implementazione sul Gruppo di tutti gli indirizzi definiti

- Contribuire alla gestione dei rischi di sicurezza informatica e di continuità operativa, coordinandosi con le competenti funzioni aziendali di controllo
- Svolgere tutti i compiti attribuiti alle Funzioni Specialistiche per la gestione del rischio di non conformità alle norme, come declinati nelle Linee Guida di Compliance di Gruppo, con riferimento agli ambiti normativi in materia di sicurezza informatica e di continuità operativa.

In tale contesto si conferma l'attenzione dedicata al contrasto del crimine informatico perpetrato in particolare a danno dei clienti attraverso i canali diretti (Internet banking, phone banking, mobile banking, carte di pagamento e sportelli automatici ATM). A livello di sistema bancario è in evidenza il continuo aumento del crimine informatico, attuato con strumenti sempre più sofisticati e innovativi.

In particolare:

- gli attacchi si stanno concentrando sulle postazioni dei clienti, poiché, mentre le soluzioni di protezione delle infrastrutture delle istituzioni finanziarie hanno raggiunto un maggior livello di maturità ed efficacia, gli utenti finali risultano ancora sprovvisti delle adeguate competenze e tecnologie necessarie a fronteggiare le minacce alla loro sicurezza;
- il crimine informatico sta evolvendo verso organizzazioni complesse e, parallelamente, sta incrementando il livello di sofisticazione di malware (software infetto), ormai in grado di superare le misure di sicurezza basate su OTP (One Time Password) ed eseguire automaticamente varie attività come controllare il saldo del conto o impartire ordini di bonifico;
- il crescente utilizzo di smartphone, tablet e altri dispositivi per la connessione ai servizi di online banking sta rendendo i nuovi canali un target sempre più appetibile per i cybercriminali;
- si manifesta la diffusione di nuove campagne di real-time phishing rivolte ai clienti dei servizi di Internet Banking;
- l'utilizzo diffuso dei social network da parte di clienti e dipendenti della banca aumenta il rischio di subire furti di informazioni riservate tramite tecniche di "social engineering" veicolate su tali canali.
- i legislatori nazionali ed europei, a fronte dei crescenti rischi di sicurezza informatica, hanno negli ultimi anni emesso normative specifiche sia per gestire tali aspetti (si citano ad es. gli aggiornamenti alla circolare 285 di Banca d'Italia, anche rivenienti dalle "Guidelines on the security of internet payments" emesse dall'EBA), che quelli di Continuità Operativa (già affrontati nel corso dell'ultimo decennio).

Nel quadro di riferimento sopra delineato vengono in effetti ad integrarsi sempre in maggior misura progettualità ed attività che garantiscano sia la riservatezza e l'integrità del patrimonio informativo aziendale (sicurezza informatica) sia la costante disponibilità dello stesso (continuità operativa).

## SERVIZIO GESTIONE SICUREZZA FISICA

La missione della struttura è quella di contribuire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, alla definizione delle politiche e degli indirizzi in materia di sicurezza fisica per il Gruppo.

Promuovere e indirizzare l'evoluzione e l'innovazione di modelli, misure e soluzioni di sicurezza, con il supporto delle competenti funzioni aziendali, in coerenza con gli indirizzi generali del Gruppo, con i trend evolutivi e con le best practice di riferimento. Assicurare la sicurezza fisica degli immobili e dei beni aziendali per il Gruppo. Garantire la sicurezza dei Vertici Aziendali presso le Sedi Direzionali e sul territorio nazionale.

Per quanto riguarda il contesto di "mercato", in particolare relativamente al tema delle rapine, in Italia il trend è in continua riduzione: il numero complessivo degli eventi a livello nazionale si è ridotto del 90% in dieci anni (da un picco di oltre 3.000 rapine registrato nel 2007 alle circa 330 -dati ABI provvisori-rapine nel 2017). Analogamente in riduzione è l'incidenza delle rapine "professionali", realizzate da gruppi criminali che ricercano un profilo di "rischio/rendimento" superiore e che comportano anche una maggior eco nei media sia per le modalità di esecuzione che per il bottino trafugato.

Diverso è invece il trend dei furti ATM: negli ultimi 10 anni, dal 2007 al 2017, il numero complessivo dei furti ATM è aumentato del 50% circa (dai circa 400 furti registrati nel 2009 ai circa 600 furti nel 2017); tuttavia il 2017 segnala una riduzione di quasi il 20% rispetto all'anno precedente.

## DIREZIONE CENTRALE IMMOBILI E LOGISTICA

La mission della struttura consiste nella:

- valorizzazione della gestione del patrimonio immobiliare, strumentale e non strumentale, per garantire la massima efficienza ed efficacia nei servizi di progettazione, ristrutturazione e manutenzione per la Banca e le Società del Gruppo;

- individuazione e proposta delle strategie di investimento e dismissione per la Banca e le Società del Gruppo con riferimento agli immobili strumentali, per ottimizzare il patrimonio immobiliare di proprietà e in affitto al fine di ottenere il miglior rapporto costo/utilizzazione, ed agli immobili non strumentali, per garantirne la massimizzazione del valore e del rendimento;
- erogazione dei servizi per la gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare proveniente da Non Performing Loans;
- gestione dei servizi di supporto logistico al business ed alle strutture centrali relativamente a forniture economali e archivi centralizzati, trattamento e recapito della corrispondenza, produzione di valori in bianco e gestione degli allestimenti delle filiali per campagne pubblicitarie.

Alla Direzione Centrale Immobili e Logistica riportano funzionalmente le unità delle Società del Gruppo che svolgono omologhe attività di carattere immobiliare e le Società immobiliari del Gruppo.

## DIREZIONE CENTRALE ACQUISTI

La mission della Direzione Centrale Acquisti è quella di contribuire, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali, alla definizione delle politiche e degli indirizzi in materia di acquisti per il Gruppo e di presidiare, coerentemente con gli indirizzi definiti, gli acquisti del gruppo garantendo l'utilizzo delle "best practice" professionali su tutti i processi di acquisto e assicurando la regolarità delle procedure acquisitive.

A tal proposito, per quanto riguarda l'assegnazione delle forniture, il confronto di mercato ("Gare") costituisce la procedura acquisitiva standard. La "Trattativa Diretta" viene utilizzata nei casi di assenza di pluralità di offerenti/fornitori, nei casi in cui vi siano vincoli tecnici al cambio di fornitore e nei casi di urgenza non pianificabile. La selezione dei fornitori rispetta processi organici strutturati, supportati da applicativi dedicati, che tengono conto di diversi fattori (ad es. durata servizio, volumi, importo, tipo di fornitura o lavorazione) in modo da identificare una rosa di soggetti in grado di fornire il bene o servizio richiesto e prevede analisi preliminari e continue sulla solidità economica, finanziaria, affidabilità, adeguatezza e correttezza dei fornitori – secondo parametri predefiniti – per il mantenimento della loro iscrizione all'interno dell'Albo Fornitori.

Per assicurare principi di trasparenza ed equità, anche nel 2017, si è proseguito con l'utilizzo del Portale Fornitori: una piattaforma che prevede un sistema di negoziazioni in rete e che consente di confrontare in maniera imparziale una pluralità di offerte.

## FORMAZIONE, SVILUPPO MANAGERIALE E SCUOLA DEI CAPI

La mission è quella di costruire e implementare azioni di formazione e sviluppo, accessibili a tutte le persone del Gruppo in ogni momento e luogo, orientate ai valori del Codice Etico e che privilegiano l'accesso digitale sviluppando metodologie innovative, integrate e rivolte alla massimizzazione dell'efficacia in termini di ambienti e tempi di apprendimento.

Per la popolazione manageriale il luogo di incontro privilegiato è la Scuola dei Capi che è nata con l'obiettivo di promuovere un'identità manageriale comune e di valorizzare il mestiere del capo.

È stato promosso un accesso digitale ai contenuti formativi, pur senza trascurare le modalità più tradizionali, attraverso la creazione di piattaforme dedicate: APP Scuola dei Capi per la popolazione manageriale e APPrendo per i professional.

Per supportare gli obiettivi di Gruppo, l'azione di formazione e sviluppo è in costante rinnovamento con i seguenti obiettivi:

- sviluppare competenze professionali e manageriali distintive per tutti i mestieri del Gruppo;
- favorire la trasmissione dei valori chiave, correlando l'apprendimento dei principi ai comportamenti quotidiani per rafforzare l'identità aziendale e trasformarla in azione;
- accompagnare la crescita del Gruppo sostenendo innovazione, internazionalità e inclusione;
- supportare lo sviluppo dei Clienti del gruppo e diffondere cultura finanziaria e imprenditoriale, valorizzando il know-how e l'immagine del Gruppo.

## DIREZIONE CENTRALE RECUPERO CREDITI

La Direzione Recupero Crediti di ISGS gestisce i crediti a sofferenze delle banche del Gruppo. L'attuale modello organizzativo prevede che, mediante specifici contratti di outsourcing, ne venga accentrata presso la Direzione l'intera attività di gestione, controllo e monitoraggio.

Dal 2012 il perimetro delle attività di ISGS è stato ampliato anche ai servizi di recupero crediti delle posizioni classificate a sofferenza le cui competenti strutture sono state collocate a diretto riporto funzionale alla Capital Light Bank di Intesa Sanpaolo.

Con riferimento ai crediti a sofferenza, si evidenzia che il Gruppo, in un'ottica di supporto al business, ha adottato dal 2015 un nuovo modello organizzativo basato sulla specializzazione delle competenze gestionali tra strutture interne e strutture esterne allo stesso, prevedendo inoltre che le posizioni di maggiore rilevanza e complessità siano gestite internamente da strutture dedicate. Tale organizzazione è in linea con una tendenza ormai consolidata nei principali Gruppi Bancari internazionali ovvero quella di unificare la gestione delle sofferenze (in una società creata appositamente o in una struttura di Capogruppo), al fine di trarne vantaggi in termini di sinergie operative, standardizzazione di procedure e di metodi valutativi, risparmio di costi e spese legali. Quasi tutte le banche conducono le operazioni di recupero crediti dagli uffici centrali, mentre un terzo delle banche dispongono anche di unità dedicate a livello territoriale.

Il trend delle sofferenze a livello di sistema ha risentito pesantemente della crisi economico-finanziaria degli ultimi anni. Si registra, tuttavia, nell'ultimo periodo, un'inversione di tendenza. Le sofferenze nette a fine novembre 2017 sono risultate pari a 66,3 miliardi di Euro, sostanzialmente stabili rispetto ai 65,9 miliardi di ottobre, ma in deciso calo rispetto al dato di fine 2016 (86,8 miliardi di euro); il rapporto sofferenze nette su impieghi totali si attesta al 3,74% a novembre 2017 come a ottobre (4,89% a fine 2016; 0,86%, prima dell'inizio della crisi). L'andamento della raccolta a livello complessivo ha registrato a fine 2017 una sostanziale stabilità su base annua dello -0,01% (+0,2% il mese precedente).

## DIREZIONE CENTRALE LEGALE E CONTENZIOSO GROUP GENERAL COUNSEL

La Direzione Legale e Contenzioso per le materie attribuitele dal modello organizzativo presidia il rischio legale a livello di Gruppo, presta consulenza e assistenza legale, gestisce e coordina il contenzioso giudiziale e stragiudiziale, anche mediante l'emanazione di direttive e istruzioni. La Direzione nell'ambito dell'attività di consulenza cura inoltre l'evoluzione e l'interpretazione della normativa esterna di riferimento e, nella gestione del contenzioso, valuta il rischio anche ai fini della definizione degli accantonamenti.

In coerenza con gli indirizzi di governo, le attività sono svolte per la Capogruppo e per le società del Gruppo che hanno sottoscritto contratti di service. In tal modo vengono migliorate la qualità e la tempestività delle prestazioni rese nonché perseguite efficienze operative ed economie di scala. Inoltre viene così assicurato un efficace controllo dei rischi, anche attraverso policy, linee guida e indicazioni uniformi. La Direzione, anche mediante l'attività di raccolta dei dati di perdita, collabora con il Chief Risk Officer alla misurazione e controllo del rischio operativo, nonché all'individuazione delle relative azioni di mitigazione. La Direzione inoltre coordina funzionalmente le strutture legali delle società del Gruppo.

Nel corso del 2017 le attività legali si sono svolte in un contesto caratterizzato da vari cambiamenti normativi a rilevante impatto per le attività del Gruppo ISP. È stata condotta un'intensa attività di supporto alle attività di advocacy del gruppo nel quadro di progetti di riforma di normative rilevanti, in Italia e a livello europeo, insieme con le altre funzioni di ISP maggiormente impattate. In parallelo si è registrato un significativo incremento delle attività progettuali legate a nuove iniziative di sviluppo e efficientamento.

Il contenzioso in gestione si è mantenuto su livelli elevati per numerosità e complessità.

L'operazione di acquisizione di alcune attività, passività e rapporti giuridici facenti capo alle ex Banche Venete ha imposto un ulteriore carico di lavoro sia per le attività di consulenza che per quelle di gestione del contenzioso, e questo in ragione sia dell'elevata complessità dell'operazione che dei ristretti tempi di attuazione.

Il contesto normativo in evoluzione e l'operazione Vivaldi hanno reso particolarmente impegnativo il compito di conciliare le esigenze del business con quelle di doverosa tutela del rischio giuridico d'impresa.

## SERVIZIO COMUNICAZIONE INTERNA

La missione del Servizio Comunicazione Interna è quella di gestire le iniziative di comunicazione interna atte a favorire lo sviluppo di valori e cultura di Gruppo.

Ciò, unitamente alla mission si traduce in un ventaglio articolato di compiti e attività, che si possono raggruppare in due macro-ambiti: la consulenza e il supporto a tutte le strutture del Gruppo per una efficace

comunicazione con le persone che operano in azienda e la gestione e innovazione costante di un set di strumenti, che comprendono la Intranet - con la gestione delle sezioni delle singole strutture aziendali e con la sua area news -, la Web Tv italiana e internazionale, il magazine interno online Mosaico, cui nel secondo semestre si è aggiunto l'house organ di Gruppo in lingua inglese Mosaico International, la quindicinale Newsletter BdT e un approccio strutturato all'ascolto della popolazione aziendale e alla raccolta di feedback, oltre che un supporto qualificato all'ideazione e realizzazione di eventi interni.

Anche nel 2017, e a maggior ragione con la novità dell'ingresso delle due ex banche venete nel Gruppo, l'evoluzione dell'azienda e dei mercati in cui essa opera ha confermato la validità della scelta di incentrare l'attività del Servizio sulla consulenza e l'accompagnamento continuativo delle strutture e di affinare costantemente gli strumenti, con l'obiettivo di offrire a tutti i colleghi un'informazione tempestiva, accurata e completa per la loro vita in azienda e per l'efficacia delle loro attività professionali.

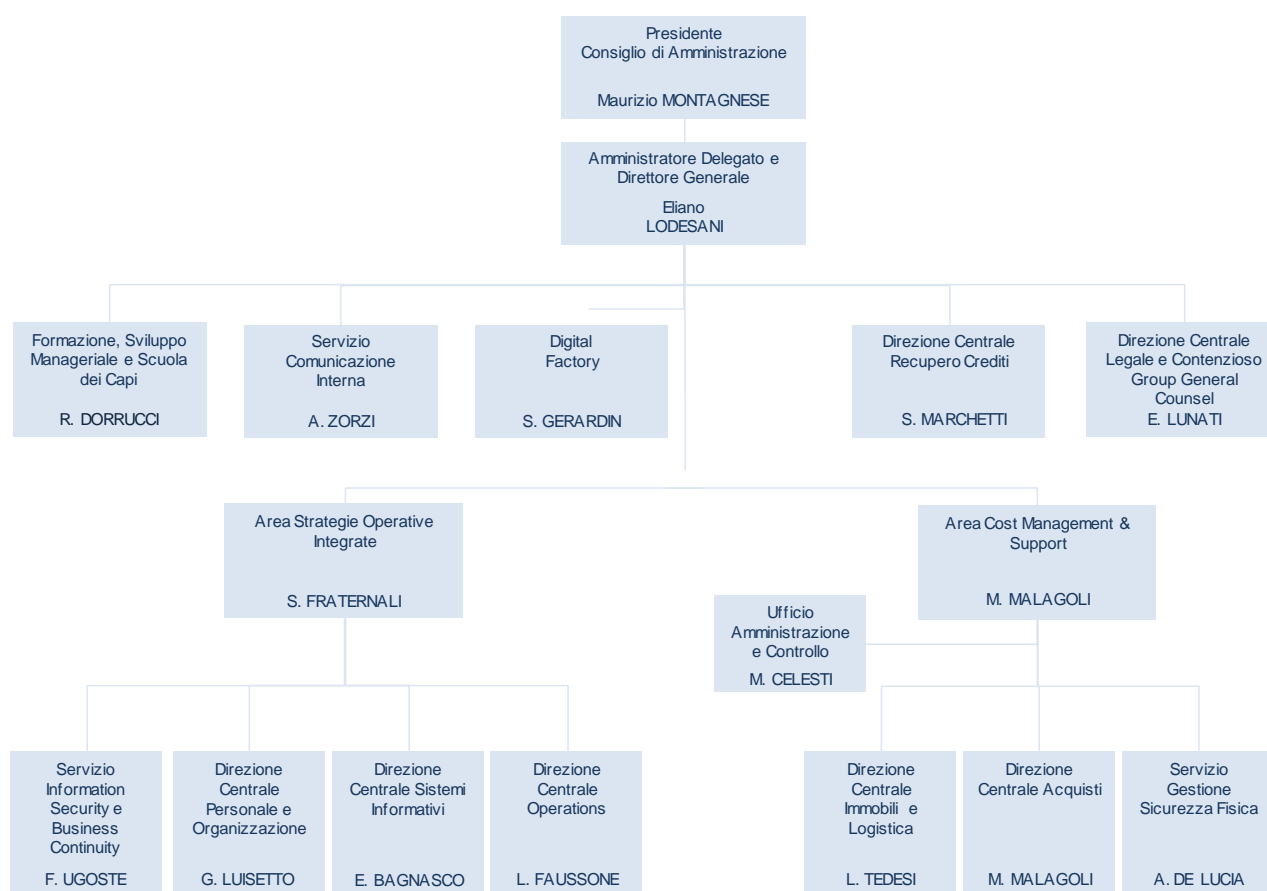
In un'azienda come Intesa Sanpaolo, infatti, la maggior parte delle persone è di fatto una prima linea di comunicazione diretta con milioni di clienti (privati, famiglie, imprese, istituzioni), e una comunicazione interna di qualità supporta questo ruolo, traducendosi di fatto, oltre che in un servizio diretto alle persone che fanno parte del Gruppo, anche in un supporto allo sviluppo del business.

## 2. Assetto organizzativo e societario

### 2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO

Al 31 dicembre 2017 la Presidenza della Società è affidata a Maurizio Montagnese. Alla Direzione Generale, affidata ad Eliano Lodesani (che ricopre il ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale) riportano la Digital Factory, l'Area Strategie Operative Integrate (Personale e Organizzazione, Operations e Servizi Informativi, Information Security e Business Continuity) e l'Area Cost Management & Support (Immobili e Logistica, Acquisti, Sicurezza Fisica e Amministrazione e Controllo) nonché il Servizio Comunicazione Interna, la struttura di Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi, la Direzione Centrale Recupero Crediti e la Direzione Centrale Legale e Contenzioso – Group General Counsel.

Il presidio del sistema dei controlli di ISGS è assicurato dalle funzioni del Chief Risk Officer e della Direzione Centrale Internal Auditing di ISP.



Al 31 dicembre 2017 l'organico dipendente dalla società è pari a 8.009 risorse, di cui 7.993 operano nella società e 16 sono distaccate in altre società del Gruppo. Si registrano: 178 cessazioni (40 dimissioni, 116 uscite ex Accordi, 9 pensionamenti e 13 per altre cause), 332 assunzioni (a tempo indeterminato, di cui n. 180 art. 46 CCNL con livello retributivo di inserimento professionale), 1 rientro da sospensione rapporto di lavoro ed il saldo netto di cessioni di contratto con società del Gruppo è pari a +23 (94 in ingresso e 71 in uscita).

L'organico dipendente è così strutturato:

- 3.298 donne (41,2%) e 4.711 uomini (58,8%);
- 7.979 contratti a tempo indeterminato (99,6%) e 30 contratti di apprendistato (0,4%);
- 6.331 (79%) presso l'Area Strategie Operative Integrate (di cui 3.221 Direzione Operations, 2.439 Direzione Sistemi Informativi, 551 Direzione Personale e Organizzazione, 119 Information Security e Business Continuity, 2 Direzione e Staff), 692 (8,6%) presso l'Area Cost Management & Support (di cui

519 Direzione Immobili e Logistica, 77 Direzione Acquisti, 89 Servizio Sicurezza Fisica, 3 Amministrazione e Controllo, 4 Direzione e Staff), 518 (6,5%) presso la Direzione Recupero Crediti, 303 (3,8%) presso la Direzione Legale e Contenzioso - Group General Counsel, 126 (1,6%) presso Formazione, Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi e 39 (0,5%) presso Comunicazione Interna, Digital Factory e Staff.

All'organico dipendente che opera nella Società (7.993) si aggiungono 794 risorse distaccate da altre società del Gruppo. L'organico effettivo (IAS) operante presso la Società al 31 dicembre 2017 è pertanto pari a 8.787 risorse.

## 2.2 AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Il modello di controllo, amministrazione e gestione della Società proseguirà gli interventi e le attività nelle seguenti aree:

- Budget: in coordinamento con tutte le Direzioni interessate è stato predisposto il Budget degli Oneri Operativi di ISGS, nel rispetto degli obiettivi di risultato (KPI) assegnati alle singole strutture nell'ambito del Budget degli Oneri Operativi di Gruppo. Con riferimento al Capital Budget, è stato definito il budget degli investimenti di ISGS, ordinando per priorità le singole proposte di investimento, in relazione al piano strategico, alla valutazione economico-finanziaria, all'analisi costi-benefici e della capacità produttiva delle c.d. "fabbriche".
- Forecasting: predisposizione del forecast relativo agli Oneri Operativi di ISGS, in coordinamento con le strutture interessate, evidenziando eventuali scostamenti in relazione al budget. Predisposizione del forecast degli investimenti di ISGS (Capital Budget) per singolo progetto, evidenziando gli scostamenti rispetto al budget e indicando le azioni correttive tese al rispetto gli obiettivi di fine anno.
- Ciclo passivo e Reporting: produzione mensile del Reporting degli oneri operativi di ISGS, assicurando la rendicontazione dei dati gestionali per Direzione, segnalando gli scostamenti rispetto agli obiettivi e indicando le relative azioni correttive. Presidio diretto sul processo di produzione dei dati di contabilità analitica (costi operativi per centro di responsabilità e investimenti per progetto/commissa), attingendo direttamente dal sistema Target. Con riferimento al Capital Budget monitoraggio continuo dello stato di avanzamento rispetto al budget assegnato e alla pianificazione iniziale dei progetti di investimento avviati, indicando le eventuali azioni correttive in presenza di scostamenti.
- Contratti di servizio e ciclo attivo: applicando il Modello di Tariffazione Interna per la determinazione del pricing, si è dato corso all'attività di predisposizione, negoziazione e stipula dei contratti di servizio infragruppo con 60 controparti (controvalore annuo pari a 1.725 milioni di Euro) che regolano l'erogazione di 185 servizi, articolati in circa 505 prodotti e con cicli di fatturazione mensile. Sempre in tale ambito si sono tenuti i Comitati per il Coordinamento ed il Controllo delle attività erogate in service con circa 20 società clienti nelle due sessioni annuali previste. Tali comitati, esplicitamente previsti dai contratti e aventi funzioni consultive, propositive e di controllo, sono atti a garantire trasparenza, qualità e controllo del livello dei servizi erogati nell'ottica di un loro continuo miglioramento.
- Cash Management: previsione e controllo dell'andamento dei flussi di cassa per monitorare in continuo l'impiego di capitale circolante verificando il ricorso all'indebitamento finanziario. In tale ambito monitoraggio continuativo di incassi, pagamenti e saldi inviando, laddove necessario, richieste di sollecito ai clienti e raccordandosi con la Contabilità Fornitori della Capogruppo per l'attività di pianificazione e tempificazione dei pagamenti.
- Bilancio e relazioni intermedie: predisposizione della relazione sulla gestione e coordinamento attività di redazione della nota integrativa di concerto con l'outsourcer. Presentazioni dei risultati di periodo al Consiglio di Amministrazione di ISGS.
- Relazione con gli organi di controllo: organizzazione e partecipazione alle riunioni del Collegio Sindacale, cura dei rapporti con la Società di Revisione e ruolo di interfaccia con l'Agenzia delle Entrate in occasione delle eventuali verifiche provvedendo a predisporre tutta la documentazione a supporto.
- Reportistica Area COO: attivazione di un sistema di reportistica per il cdg delle spese gestite dall'AREA COO attraverso una piattaforma di sintesi aggregata delle performance delle strutture dell'Area per fornire al Top Management le informazioni idonee a indirizzare specifiche azioni per migliorare l'efficienza e l'efficacia nell'uso delle risorse aziendali nel breve e nel lungo termine. Prevede la raccolta diretta di dati provenienti dai controller di 1° livello da raccordarsi con i flussi provenienti dal sistema contabile e integrarsi con il Controllo di Gestione di Gruppo.

## 3. Principali attività svolte da ISGS

Si riportano nel presente capitolo le principali attività svolte dalle strutture di ISGS che, anche nel corso del 2017, hanno garantito l'erogazione dei servizi ordinari, oltre alla gestione e realizzazione di iniziative progettuali, con particolare riferimento a quelle con un impatto trasversale al Gruppo, per questo motivo trattate separatamente nel paragrafo che segue.

### 3.1 PROGETTI TRASVERSALI

#### MULTICANALITÀ INTEGRATA

La strategia multicanale del Gruppo ha come fine quello di ridefinire la c.d. "customer experience" offrendo al cliente l'integrazione tra tutti i canali fisici e virtuali attraverso la semplificazione dei processi e una maggiore efficacia ed efficienza comunicativa. Nel corso del 2017 sono stati rilasciati in particolare i processi di vendita dei prestiti personali e del conto corrente a nuovi clienti da sito vetrina e sono state avviate le analisi per estendere i processi multicanale al segmento Imprese, a partire dal servizio MyKey Imprese e dal nuovo processo di vendita multicanale dei POS. Inoltre, nel secondo semestre è stato rilasciato il nuovo processo di vendita delle carte di credito a nuovi clienti.

Nel mese di dicembre è stata attivata la vendita sul canale internet banking del nuovo prodotto "prestito diretto" (prestito personale finalizzato all'acquisto di beni/servizi venduti da Aziende commerciali con cui la banca ha stipulato specifici accordi) con rilascio della normativa inerente la concessione del nuovo prodotto.

#### DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI CORE DI GRUPPO

La digitalizzazione dei Processi Core è stata avviata per il tramite della Digital Factory nel secondo semestre 2015 con l'obiettivo di evolvere il modello operativo accelerando l'innovazione e la digitalizzazione dei processi diffondendo un nuovo modo di lavorare basato su collaborazione e co-creazione interna ed esterna partendo dal punto di vista dei clienti.

Nel corso del 2017 si sono concluse le attività inerenti i processi Credito Proattivo Imprese e Corporate, Estero Specialistico, Contratti Remote Banking, Filiale on line, Presentazioni di portafoglio e Mutui al Personale della Banca. Sono inoltre proseguite le attività sui processi che riguardano Credito Proattivo e Gestione Retail, Pignoramenti, Autorizzazioni, Collazioni e Non Performing Loans. Sono infine stati attivati tre processi ad alto contenuto di business:

- Digital Wallet e motore dei pagamenti, con l'obiettivo di realizzare una soluzione, integrata nella App di IntesaSanpaolomobile, che consentirà un accesso semplice e immediato a tutti i servizi digitali di pagamento e invio denaro tra privati;
- Wallet assicurativo, finalizzato a realizzare un nuovo prodotto attivabile in filiale e in self-service, sempre disponibile in modalità multicanale e mobile, a copertura di tutti i bisogni assicurativi del cliente in ambito tutela e danni;
- Dialogo Industriale: avviato a dicembre il tavolo di lavoro che ha come obiettivo la realizzazione di uno strumento a disposizione del Gestore per rendere più efficace la gestione della relazione con la clientela imprese e il dialogo industriale.

#### BIG FINANCIAL DATA/BIG DATA ENGINE

Il progetto è in una fase operativa con l'obiettivo principale di migliorare strutturalmente la gestione di tutti i dati della Banca tramite la definizione ed implementazione di interventi tecnologici ed organizzativi.

Il 2017 ha visto un proseguimento delle attività in Big Data Factory (gruppi interfunzionali di persone che lavorano in co-location sul modello della Digital Factory), ora maggiormente focalizzata sulle filiere prioritarie. A tal proposito nel primo semestre è stato avviato un Programma specifico, Big Data Engine, focalizzato sugli utilizzi dei dati e sull'alimentazione/integrazione delle principali Filiere di Governo in BFD, L'obiettivo è quello



di perseguire un disegno architettonico target comune da raggiungere attraverso un percorso progettuale articolato finalizzato a mettere a fattor comune i principali “motori” trasversali utilizzati dalle filiere e a ridisegnare quelli specifici per un’alimentazione diretta da BFD.

## PROGETTO G20 REFORMS

Il progetto G20 Reforms è volto a garantire l’adeguamento del modello operativo per il Gruppo al fine di rispondere agli obblighi normativi derivanti dalle riforme intraprese dal G20 nell’ambito dell’attività di investimento in strumenti finanziari.

In ambito *EMIR* nel corso del 2017 sono state completate le attività per il passaggio al sistema target di reporting regolamentare (FCHub) per tutte le asset class e per tutto il perimetro del Gruppo, fatta eccezione per le Banche Estere, il cui rilascio è previsto per il 2018.

A luce dell’entrata in vigore della MiFID II (gennaio 2018) che vede l’inclusione dei prodotti Forex Forward e Forex Swap nel perimetro EMIR, sono state condivise le analisi funzionali e sono state realizzate le implementazioni necessarie su tutta la value chain impattata.

In ambito *Dodd Frank Act* sono state gestite le attività propedeutiche all’adeguamento di processi e sistemi IT alla luce di due “No Action Letter” dell’Agenzia di Governo statunitense CFTC (rispettivamente con scadenza 30/09 e 01/12, poi entrambe posticipate a ridosso delle suddette scadenze). Nel corso dell’anno è stato aggiornato il framework documentale (Policy e Procedure) a seguito delle richieste di attestazione della documentazione da parte del Regulator Americano (NFA).

In ambito *Volcker Rule* sono state completate le attività di predisposizione e pubblicazione del framework documentale. Sono stati inoltre completati gli sviluppi per il monitoraggio automatico delle posizioni detenute in fondi e prodotti strutturati con riferimento a Banca IMI e Intesa Sanpaolo.

## IFRS 9

A fine 2015 è stato avviato il progetto IFRS 9, per l’implementazione del nuovo Standard contabile che dal 1° gennaio 2018 ha sostituito lo IAS 39. Il nuovo principio impatta sulla modalità di classificazione e misurazione degli strumenti finanziari e sulle logiche e sulle modalità di calcolo delle rettifiche di valore. Sono stati definiti l’architettura di processo che coniuga l’ambito contabile con quello gestionale e gli interventi in ambito organizzativo, fra cui in particolare è in corso l’aggiornamento della normativa aziendale.

## CYBER SECURITY PROGRAM

Il programma, sviluppato nel biennio 2016/2017, si è posto l’obiettivo di accrescere la maturità del Gruppo attraverso una gestione delle minacce più efficiente ed efficace, nonché di rafforzare le competenze e le strutture necessarie per mitigare il rischio indotto dai cyber attacks. Tra le attività concluse nell’anno assumono particolare rilevanza l’implementazione progressiva del *Modello dei Controlli Integrato ISBC*, l’individuazione e la condivisione delle direttrici evolutive della metodologia di *analisi dei rischi* di sicurezza informatica con la Direzione Centrale Enterprise Risk Management e la contestuale campagna 2017, l’evoluzione dei presidi del *CERT* (Computer Emergency Response Team) per il Gruppo, la verifica da parte di AgID (Agenzia per l’Italia Digitale) di piena compliance della *Certification Authority Intesa Sanpaolo* (rilascio dei certificati per le firme digitali), l’analisi degli standard tecnologici *RTS di EBA* per la regolamentazione dei servizi di pagamento elettronico *PSD2*, il consolidamento dell’infrastruttura di Sicurezza per *Internet Banking* a protezione dei servizi di business esposti dalla Banca e ad integrazione delle nuove funzionalità evolute di autenticazione (Smart Authentication, OTP Software, Prelievo Cardless, Push notification), l’attivazione della soluzione di *whitelisting* sugli ATM per il controllo ed il blocco in tempo reale di software non autorizzato, la messa in produzione del modello operativo del nuovo servizio di *Global Security Operation Center (Global SOC)*. Inoltre con il nuovo Impianto Normativo di Sicurezza è stato definito nel Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato un nuovo flusso verso gli organi aziendali, il *Piano della Sicurezza*, che comprende, oltre a una valutazione complessiva dello stato della sicurezza informatica del Gruppo, anche l’evoluzione di minacce e opportunità, gli obiettivi strategici e il piano di sviluppo e investimenti; in particolare, nel Piano della Sicurezza saranno integrate anche le iniziative di prosecuzione del Cyber Security Program e di estensione del Remediation Plan.

## **NUOVA ANAGRAFE DI GRUPPO**

Gli obiettivi del progetto sono quelli di definire un nuovo modello operativo di acquisizione, gestione e controllo dei dati anagrafici di clienti, gruppi economici e parti correlate a livello di Gruppo, di rendere disponibile una nuova infrastruttura unica per la gestione della clientela con caratteristiche innovative e fruibile nelle varie realtà del Gruppo e di permettere l'unificazione della vista su un singolo cliente in relazione a tutti i canali di contatto esistenti.

A fine anno è stata avviata la prima fase delle società pilota, mentre prosegue l'ingaggio e la pianificazione della attività delle altre Legal Entity che migreranno nel 2018.

## **GOVERNO INTEGRATO PROCESSI**

Il progetto ha preso avvio nel mese di aprile 2016 con l'obiettivo di ridefinire l'albero dei processi in ottica "end to end", il modello di gestione in un'ottica integrata con i rischi e relativi presidi, una nuova tassonomia di rischi e controlli e di semplificare il corpo normativo attuale. L'iniziativa ha inoltre l'intento di definire una metodologia e implementare uno strumento per la misurazione della performance dei processi, utilizzando tre indicatori (efficacia, efficienza e qualità) ai quali vengono ricollegati indicatori di performance specifici per ogni processo oggetto di misurazione. Nel corso del 2017 è stata consolidata la versione definitiva del nuovo albero dei processi. Sono stati rivisti e rilasciati complessivamente 264 processi end to end sui 370 complessivi.

## **PROGETTO BANCA 5**

Nel mese di febbraio sono state avviate le iniziative progettuali volte all'integrazione di Banca 5 nel Gruppo, pur preservando le caratteristiche distintive della società. Attività prioritaria è il recepimento dell'assetto normativo, adeguandolo ove necessario alle peculiarità di Banca 5.

Per quanto riguarda il lancio dell'offerta commerciale Banca 5 (Conto di pagamento con carta di debito, Carta ricaricabile al portatore, Prestiti personali, SPID (identità digitale), Tabaccheria digitale, Prodotti assicurativi small-ticket) è stato effettuato un pilota su 5 Tabaccherie nel mese di luglio e, in concomitanza con la partecipazione al Meeting di Rimini (20-26 agosto, dove erano presenti due postazioni instant-issuing per la realizzazione direttamente in loco di carte prepagate Flash al portatore ricaricabili dal layout personalizzato), sono state attivate ulteriori 245 Tabaccherie con un piano di estensione a circa 6.000 esercenti.

## **NUOVA RACCOLTA DATI SUL CREDITO/ RISCHIO DI CREDITO (ANACREDIT)**

Con il Regolamento UE 2016/867 emanato da BCE in data 18/5/2016 è stata istituita la nuova raccolta di dati sul credito e sul rischio di credito denominata AnaCredit, in base alla quale le Banche Centrali Nazionali raccoglieranno informazioni, armonizzate ed estremamente granulari, su finanziamenti e garanzie riferite, in una prima fase, alle controparti identificate come persone giuridiche.

Per garantire la predisposizione della nuova segnalazione è stato attivato uno specifico progetto, avviato a marzo 2017 ed inserito a pieno titolo nel contesto delle richieste regolamentari di BCE, che rappresenta per il Gruppo un'importante opportunità per la valorizzazione del modello architetturale informatico target per l'intera area del rischio di credito, fungibile, sia in ottica segnaletica che gestionale, strategico ed innovativo nonché potenzialmente affrancato da vincoli definiti di aggiornamento.

La prima segnalazione, per il perimetro domestico, dovrà essere predisposta ed inviata a Banca d'Italia con data di riferimento 30 giugno 2018: a riguardo è stato definito lo scenario architetturale target e sono state identificate le opportune soluzioni di avvicinamento e di contingency necessarie per garantire il rispetto delle prime scadenze regolamentari (giugno e settembre 2018). Il Progetto rientra nel perimetro delle filiere prioritarie del Programma Big Data Engine all'interno di Big Financial data

## **LAVORO MISTO (PROGETTO MINOTAURO)**

Con il Protocollo per lo sviluppo sostenibile del Gruppo Intesa Sanpaolo 1° febbraio 2017 la Capogruppo Intesa Sanpaolo e le organizzazioni sindacali hanno condiviso l'opportunità di sperimentare - per la prima volta in Italia - una innovativa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, il c.d. "Lavoro Misto", con

l'obiettivo di svolgere un servizio più orientato alle diversificate esigenze della clientela ed ampliare le opportunità di business.

È stato creato uno schema contrattuale "misto", sia di lavoro dipendente part time a tempo indeterminato che di lavoro autonomo per l'attività di consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede, da offrire sia a risorse esterne al Gruppo che ad attuali Gestori della Banca dei Territori.

Nel secondo semestre sono stati completati i vari cantieri progettuali in ambito DPO che hanno riguardato principalmente la selezione/formazione/gestione del personale e la definizione del modello organizzativo-operativo a supporto delle attività delle risorse contrattualizzate nel periodo.

È stata inoltre effettuata la mappatura degli impatti del nuovo modello per la definizione dei nuovi ruoli/responsabili e processi. Sono in corso di definizione le modalità di integrazione delle risorse ex Banche Venete e l'estensione del modello alle risorse "già dipendenti".

## **INTEGRAZIONE DELLE EX-BANCHE VENETE IN INTESA SANPAOLO (PROGRAMMA VIVALDI)**

L'iniziativa progettuale è finalizzata ad assicurare la completa integrazione delle Banche Venete con un presidio per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività su specifici cantieri/ambiti progettuali.

L'organizzazione progettuale è stata sviluppata in coerenza con la necessità di presidiare i temi relativi alla "due diligence", gli adempimenti urgenti ed obbligatori, l'integrazione delle reti estere, la migrazione e l'allineamento al modello target.

Con particolare riferimento a questi ultimi due aspetti, è stata completata l'analisi del catalogo prodotti, l'identificazione delle relative gap IT e di possibili soluzioni alternative "non IT" al fine di minimizzare gli interventi applicativi; è stata definita la pianificazione territoriale, consolidato il disegno del Network Imprese e Retail, finalizzata la lista degli accorpamenti fisici contestuali alla migrazione, e predisposte tutte le comunicazioni alla clientela. È stato predisposto inoltre il piano formativo e degli affiancamenti presso le Filiali ISP a beneficio dei colleghi delle ex Banche Venete in base a criteri di prossimità territoriale mediante una piattaforma formativa ad hoc e simulatori delle procedure per garantire formazione sull'operatività di Filiale.

La pianificazione della migrazione al sistema target è la seguente:

- Evento Pilota (27 novembre): integrazione di quattro filiali sia di ex rete Banca Popolare di Vicenza sia di ex rete Veneto Banca;
- Evento Big Bang (8 dicembre): integrazione delle restanti filiali di ex rete Banca Popolare di Vicenza ed ex rete Veneto Banca, con contestualmente accorpamento delle prime 120 filiali;
- Fusione per incorporazione di Banca Nuova in Intesa Sanpaolo (entro primo quadrimestre 2018);
- Creazione "clone" informatico per Banca Apulia (entro primo quadrimestre 2018).

Le attività sono proseguite secondo la prevista pianificazione, sia l'evento pilota che le attività riguardanti il week end di migrazione si sono concluse con esito positivo.

Le 738 filiali/sportelli coinvolti hanno operato regolarmente (apertura e chiusura non hanno presentato criticità).

Inoltre, al fine di garantire un adeguato supporto sono stati prolungati gli affiancamenti oltre le quattro settimane preventivate.

Sono state avviate le attività di predisposizione della nuova struttura progettuale per l'integrazione al sistema target di Banca Apulia e Banca Nuova ed è stato avviato e gestito il supporto alle LCA delle Banche Cedenti per la definizione dei processi operativi con interazione da e verso Intesa Sanpaolo.

## **PROGETTO EARLY WARNING SYSTEM RETAIL**

Il progetto si pone l'obiettivo di rafforzare ed evolvere i processi della valutazione di rischio della controparte, di "intercettazione" e di "classificazione" del credito deteriorato, attraverso l'implementazione di un sistema di Early Warning (EWS). Tale sistema consente:

- il monitoraggio di una lista di "impairment triggers" per quanto riguarda la classificazione;
- il calcolo e il monitoraggio di una serie di indicatori atti a rappresentare i segnali di deterioramento delle posizioni creditizie.

Nel sistema di Early Warning sviluppato, la rischio di una controparte è ricondotta ad una scala di sei colori in ordine di rischio crescente: verde, verdino, arancione, rosso, blu chiaro, blu scuro.

Nell'ambito della progressiva estensione del nuovo motore di Early Warning System (EWS) a tutti i segmenti regolamentari, nel 2017 il sistema è stato attivato per la clientela Privati e Sme Retail. L'EWS andrà a sostituire, nel corso del 2018, il precedente strumento per quanto riguarda l'indicazione complessiva sullo stato della controparte e sul rischio di deterioramento della sua qualità creditizia nel breve termine.

### 3.2 DIREZIONE CENTRALE SISTEMI INFORMATIVI

Le attività della DSI nel corso del 2017 sono state rivolte, oltre che agli sviluppi sui progetti di business e interni DSI, anche all'implementazione delle iniziative previste dal Piano di Evoluzione del Modello Tecnologico di Gruppo (Piano IT di Gruppo).

Il supporto per migliorare ulteriormente i prodotti e la loro proposizione sui vari canali è stato il filo conduttore per ciò che concerne la relazione banca-cliente. In quest'ottica è stata completata la gamma delle app Intesa Sanpaolo mobile per le varie piattaforme di smartphone e tablet. L'app permette, oltre che la possibilità di effettuare prelievi in assenza di carta bancomat, anche l'eliminazione dell'O-Key fisica. Sono state inoltre introdotte una serie di nuove funzionalità volte a rendere continuativa la user experience tra app e Internet Banking. Tra queste, di rilievo la possibilità di confermare i pagamenti eseguiti su e-commerce, per chi ha sottoscritto il contratto di identità digitale e smart authentication, validando una notifica sul telefono. La procedura di Identità Digitale è stata completata anche per le filiali delle Banche dei Territori, permettendo l'accesso ai canali diretti e la possibilità di effettuare operazioni con la Firma Digitale e con la Firma Elettronica Avanzata. Sono stati completati i rilasci per il prestito su Internet Banking per la clientela prospect e sono stati avviati gli sviluppi per il customer journey POS. A beneficio della rete sono stati realizzati i nuovi prodotti *xME Conto* e *xMe Salvadanaio*; il primo trasforma il conto corrente in uno strumento per abilitare prodotti e servizi per la gestione del bilancio quotidiano, attraverso una piattaforma modulare evoluta in grado di proporre offerte preconfigurate ma personalizzabili sui bisogni del cliente. *xMe Salvadanaio*, invece, ha l'obiettivo di facilitare l'accantonamento di piccole somme di denaro per fini specifici, in modo automatico e/o manuale. Sul fronte dei pagamenti in mobilità è stata attivata la soluzione *Jiffy P2B* (Person to Business) verso i merchant, tramite l'app di Intesa Sanpaolo con geolocalizzazione, piuttosto che tramite ultrasuoni o manualmente attraverso il circuito SIA *Jiffy*. La soluzione è stata arricchita con il rilascio delle funzionalità di pagamento sotto una certa soglia con la sola apertura dell'app e con l'utilizzo dell'impronta digitale al posto del PIN. Sempre nell'ambito del rafforzamento della relazione banca-cliente, sono proseguiti gli sviluppi per i motori di classificazione e per lo strumento *Real Time Decision Manager*, che esegue l'analisi comportamentale del cliente sui principali canali di contatto ed elabora l'offerta più adeguata che potrà essere resa disponibile sui canali Internet e mobile grazie alle implementazioni realizzate su tutti i nuovi prodotti. È stata inoltre implementata la funzione che consente la gestione di campagne commerciali massive sulla app. Inoltre per i canali ATM e Filiale On Line (FOL) sono state implementate funzioni che consentono di veicolare campagne commerciali multiwave.

Sul canale Internet sono stati avviati i lavori finalizzati a rivedere l'experience in termini di interfaccia utente, ad arricchire la sezione investimenti del nuovo sito, al fine di rilasciare la relativa nuova app. Per completare e garantire una maggior integrazione tra le varie app, sarà rilasciata una soluzione di Single Sign On che consentirà di utilizzarle tutte effettuando una sola volta la procedura di log-in.

Nell'ambito della gestione dei prodotti di risparmio gestito, è stato avviato il collocamento della nuova tipologia di fondi con bonus, forma di investimento tramite la quale è possibile aprire un Piano Individuale di Risparmio (PIR) caratterizzato dall'esenzione dalla tassazione dei redditi di capitale di natura finanziaria e dalle imposte sulle successioni. È stata inoltre ampliata l'offerta commerciale di *Gestione Patrimoniale Unica* e *Unica Facile* attraverso l'introduzione di un nuovo servizio, in grado di proteggere il patrimonio del cliente in condizioni di mercato avverse. È stata infine attivata la piattaforma per la consulenza finanziaria *Valore Insieme*, che al momento prevede la consulenza negli ambiti mobiliare, immobiliare, protezione e sicurezza con offerta distribuita su tre pacchetti e tre diversi livelli di servizio.

Proseguono anche lo sviluppo dei modelli predittivi e degli analytics e l'evoluzione dello strumento che misura la qualità della relazione con la clientela; in particolare, sono stati implementati una serie di indicatori che misurano l'efficienza operativa e la qualità del credito erogato. Sono poi stati sviluppati nuovi servizi di investimento pensati e progettati per rispondere alle esigenze dei clienti propensi all'interazione digitale. È stata infatti definita una nuova offerta per il risparmio che comprende un servizio, riservato al segmento di clientela privata, che consente di investire liberamente, senza vincolo di periodicità e di importo e di legare l'investimento ad uno o più obiettivi predefiniti. In ambito finanziamenti, sono state completate le funzionalità accessorie del *Mutuo UP*, destinato al segmento giovani e sono iniziati gli sviluppi per il nuovo *Mutuo in Tasca*, che sarà commercializzato nei primi mesi del 2018.

Nell'ottica di potenziare il modello di servizio e di stimolare, facilitare e affiancare una ripresa di progettualità e di investimento, è stato avviato il progetto *Dialogo Industriale* e sono stati realizzati gli interventi informatici per l'avvio dell'operatività di Intesa Sanpaolo ForValue, nuova azienda del Gruppo nata per fornire alle imprese soluzioni e prodotti non finanziari ad alto valore. Al fine di migliorare la "customer experience", a partire da maggio, sono stati estesi orari di apertura e aumentato l'organico della Filiale On Line, che ora ha due nuove sale: a Firenze e a Roma. Sulla rete delle filiali, invece, sono stati effettuati eventi di

razionalizzazione che hanno coinvolto complessivamente 203 punti operativi e sono state riallestite 25 filiali con il nuovo layout.

È proseguito l'impegno sul piano di allineamento di Mediocredito Italiano al modello target di Capogruppo, con l'avvio del progetto di adeguamento dei processi e degli strumenti per la concessione creditizia dell'operatività factoring. In ambito leasing, è stata completata l'integrazione degli applicativi *LeasingWeb* e *Price*, per la gestione strutturata delle deroghe alle condizioni di prezzo standard. Per ciò che concerne l'offerta MLT (Medio e Lungo Termine) è stato avviato un progetto con l'obiettivo di consentire il booking di finanziamenti agevolati mantenendo, nella fase esecutiva, l'attuale processo operativo per la Rete.

A supporto del business di Private Banking la focalizzazione è stata rivolta principalmente agli sviluppi per la diffusione dei PIR e dei FAI (Fideuram Alternative Investments). In generale sono proseguiti gli sviluppi per i sistemi di consulenza specialistica e per quelli per la produzione di reportistica.

In ambito assicurativo è proseguito il rilascio dei nuovi processi di dematerializzazione e delle relative offerte a distanza per quanto riguarda i rami danni, relativamente al prodotto *aCasaConMe*. È tuttora in corso di completamento il processo di dematerializzazione del prodotto a copertura dei mutui. Per il ramo Vita è stato rilasciato il prodotto assicurativo *Progetto Stabilità Insurance*. Per il ramo vita sono stati commercializzati due nuovi prodotti multiramo: *La Tua Scelta*, rivolto a una fascia selezionata di clientela, e *InFondi Stabilità Insurance* che permette di personalizzare gli investimenti in base alle esigenze di garanzia e protezione del capitale e alle attese di rendimento.

Riguardo ai progetti per la Divisione Corporate e Investment Banking, con la migrazione dell'operatività equity da *Murex2* a *Murex3* è terminato il percorso di completamento dell'architettura di Front Office. Prosegue invece la migrazione del Campus Finanza di Milano sul polo di Torino che prevede lo spostamento delle applicazioni di mercato che hanno prossimità con i sistemi di Borsa Italiana. Le operazioni svolte fin ora hanno evidenziato che l'architettura e l'aggiornamento applicativo hanno condotto a miglioramenti prestazionali rilevanti. Continuano le operazioni legate all'adeguamento alla normativa MiFID II delle componenti applicative relative agli accessi ai mercati e del relativo tracciamento. Contestualmente sono in corso l'arricchimento dei mercati a disposizione e la sostituzione di broker non più adeguati.

Sono stati effettuati numerosi interventi sulle filiere volti a potenziare l'offerta alla clientela tra cui l'estensione delle funzionalità di *SmarTrade*. È stata attivata l'operatività di *Delivery Fisica Gas* con prezzo indicizzato ed è stato realizzato il nuovo modello di booking Forex. Sono state avviate anche l'estensione dei canali distributivi per l'offerta dei prodotti di finanziamento e l'estensione dell'offerta su prodotti finanziari vari.

In ambito collateral management è stato completato il progetto di adesione al comparto Eurex GC Pooling. Per quanto riguarda il potenziamento dei livelli di controllo e monitoraggio della filiera titoli cash Banca IMI, è stata realizzata una nuova applicazione per mitigare l'esposizione a rischi operativi in seguito al blocco temporaneo o prolungato degli applicativi della filiera. L'applicazione permette di evidenziare le operazioni bloccate o i fermi applicativi e di trasmettere le informazioni necessarie soprattutto alla tesoreria per gli approvvigionamenti e le coperture. È stato completato l'accentramento delle istanze Kondor degli hub di New York e Hong Kong per le tesorerie e l'operatività Forex. Per quanto concerne le altre applicazioni, di particolare rilevanza l'avvio dei progetti per l'evoluzione del mondo OTC Clearing, tra cui il tool unico *Independent Price Verification* per la gestione della marginazione, e l'avvio delle attività per la sostituzione in area crediti di *KGR IMI* (Kondor Global Risk) con *RTCE* (Real Time Counterparty Evaluation). È stata completata l'installazione di un nuovo sistema di pre-trade reconstruction e generazione dei KIDs (Key Investment Documents) per strumenti PRIIPS (Package Retail Investment and Insurance-based investments products), mentre sono in corso gli sviluppi per il modello per il Fundamental Review del Trading Book e per l'estensione del modello interno al rischio cambio con la realizzazione di appositi cruscotti di monitoraggio. Per quanto riguarda le evoluzioni dei sistemi di controllo di gestione, sono stati avviati il progetto *Riconciliazione BRCs* (Business Related Costs), che permette la corretta allocazione delle fee delle transazioni bancarie, il progetto *Market Data Feeder*, per la gestione e contribuzione dei dati di mercato, e l'ammodernamento della filiera *ETC* (Exchange Traded Commodities) *Listed*. Particolare sforzo è stato dedicato anche agli sviluppi richiesti per evoluzioni di normative quali Dodd Frank Act, Volker Rule, EMIR (European Market Infrastructure Regulation); per quest'ultima è proseguito il percorso per la convergenza delle segnalazioni sul sistema *FCHub*, con dismissione dell'applicativo *Caronte*.

Per ciò che attiene il Global Transaction Banking, Intesa Sanpaolo è stata una delle prime banche ad attivare il servizio di bonifico SCT (SEPA Credit Transfer) istantaneo, integrandosi con il sistema paneuropeo RT1 dell'EPC (European Payment Council) promosso da EBA Clearing. Il progetto *GPII* (Global Payments Innovation Initiative) per i pagamenti cross border nel circuito SWIFT è stato esteso alle filiali estere ed è stata completata l'internalizzazione del trattamento degli effetti cartacei. Prosegue il progetto per l'automatizzazione e la standardizzazione dei processi di investigation, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza

e il livello di servizio offerto. Sempre sul fronte del Global Transaction Banking, di rilievo anche gli sviluppi delle attività negli ambiti trade, cash management e canale. La piattaforma *InBiz* è stata arricchita di nuove funzionalità, tra cui quelle per il cash di *Setweb*, la gestione del rinnovo dei certificati di firma digitale senza impatti sui clienti, l'integrazione dell'applicativo *Anticipo Fatture Estero*, il cruscotto della liquidità per le aziende e per i bonifici.

Sul fronte delle Filiali Estere, procede il programma *International Platform* con l'obiettivo di evolvere e di potenziare l'offerta dei prodotti di interesse per gruppi societari internazionali. Sono state rilasciate la piattaforma *InBiz per VUB*, e la rendicontazione on-line è disponibile ora da *InBiz* per tutte le Banche e Filiali Estere. La piattaforma e i prodotti ad uso della Payment Factory, per i clienti di Banche e Filiali Estere, sono stati ulteriormente arricchiti di funzionalità in ambito cash management ed è stato avviato il progetto per la realizzazione della piattaforma di corporate banking della filiale di Istanbul. Per quanto riguarda il filone cash pooling, sono stati completati gli sviluppi per la funzionalità del servizio in divisa e la prima fase del progetto di *Gestione Apertura Credito in Divisa*. Per il filone trade, invece, sono stati rilasciati i prodotti di *Anticipo Fatture* sul mercato francese e di *Trade Finance Receivable* sul mercato tedesco.

Oltre agli interventi effettuati in ambito di local reporting richiesti dai regulator locali, sono in corso i programmi normativi *IFRS 9* e *AnaCredit* che impattano anche la rete estera con le relative peculiarità.

È stato esternalizzato il servizio di clearing del Dollaro USA dalla filiale di New York, mentre lo stesso servizio è stato attivato presso la filiale di Abu Dhabi che fa capo all'hub di Dubai. Infine, è stato completato il conferimento della filiale di Amsterdam a riporto di Intesa Sanpaolo Bank Luxembourg; la controllata opera quindi ora a pieno regime utilizzando i servizi offerti dai sistemi target.

Sul fronte dei progetti trasversali e normativi, nell'ambito dei sistemi di pagamento, sono stati completati gli sviluppi per traguardare il primo impegno previsto dall'introduzione della nuova normativa PSD2; con il progetto *Dematerializzazione degli assegni*, sono stati completati i servizi a supporto delle componenti relative alla traenza sulle Banche del Gruppo, nonché la negoziazione di assegni, sia del Gruppo sia di altre banche. A fine gennaio 2018 è poi previsto l'avvio della nuova procedura interbancaria di Check Image Truncation. Inoltre si è provveduto a digitalizzare il processo di protesto e ad implementare il software degli ATM con una soluzione evoluta di lettura OCR (Optical Character Recognition), riducendo in modo rilevante la percentuale di immagini degli assegni non adeguate. Questa attività è correlata al progetto di reingegnerizzazione della filiera di cash management che ha permesso uno snellimento dell'operatività manuale quotidiana, l'aumento della sicurezza del dato e dei livelli di servizio, e la diminuzione dei rischi operativi. Sempre relativamente al cash management, è in continua evoluzione e arricchimento l'offerta di prodotti e servizi sia propri, come i *Virtual Account*, di cui è stata rilasciata la prima versione commercializzabile, sia sviluppati in collaborazione con altre aziende. È stata inoltre ampliata l'offerta legata al servizio *Liquidity Dashboard*, con l'estensione alla clientela Imprese e con il rilascio delle funzionalità relative agli incassi SDD, RiBa, MAV.

In ambito trade, procedono le attività del progetto *New Trade Finance Engine* con l'obiettivo di predisporre un assetto di prodotto, di processi e di canali digitali di eccellenza, tale da mettere la Banca nelle condizioni di aumentare ulteriormente i proventi operativi netti dell'area trade finance.

Sul fronte dei securities services, con il progetto *Target2*, sono in fase di completamento le attività per l'adesione ai mercati esteri in base ai piani previsti e sono state completate l'adesione diretta al mercato tedesco e indiretta al mercato spagnolo. Sono stati estesi i servizi di custody, anche tramite l'integrazione fra i sistemi della Banca e i sistemi di provider di servizi informatici esterni. Nel comparto del software per i crediti, in particolare nell'ambito del progetto *Portabilità del Debito*, sono stati conclusi gli sviluppi per attivare il nuovo processo di gestione delle surroghe attive, e su Cassa di Risparmio del Veneto è in corso il roll-out delle surroghe passive.

Nel difficile contesto dei Non Performing Loans (NPL), è stato dato supporto alla Capital Light Bank per la cessione ad una società esterna di 22.000 posizioni per un controvalore di più di 2 mld€ di credito vantato e sono proseguite le attività di supporto e sviluppo correlate alle esigenze della Direzione Recupero Crediti, Reoco e di Provis.

All'interno del programma *BFD* (Big Financial Data) sono state avviate le analisi per la connessione delle filiere all'architettura di sistema, creato il repository unico dei dati (*Data Lake*), ed è stata supportata la creazione della Cabina di Regia di Data Governance e del Competence Center per governare lo sviluppo dei progetti di *Advanced Analytics* e *Machine Learning* (AAML). In quest'ambito, il progetto *Big Data Lab* si occupa di delineare le componenti architetture e infrastrutturali in cui i data scientist possano creare i modelli di AAML. Sono inoltre state individuate le componenti che andranno a comporre gli ambienti di prototipazione, implementazione ed esecuzione dei modelli. L'obiettivo del progetto *Data Technology Office*, invece, è permettere alla Banca di diventare una "Data Company" attraverso il presidio dei dati e della loro qualità, il supporto organizzativo per la loro gestione e la costante aderenza al panorama normativo.

Per ciò che riguarda la gestione dei dati e del rischio, i progetti più importanti sono relativi ai rapporti con gli enti regolatori. Prosegue il progetto *RADAR* con il completamento dello studio di fattibilità per la creazione di un CRMS (Credit Risk Management System) giornaliero e l'affinamento degli strumenti di Data Governance per la segmentazione regolamentare. Sono state inoltre avviate la filiera di trasformazione di determinazione del rischio paese e le attività del filone risk integration, ed è proseguito l'affinamento degli strumenti di Data Governance. In ambito rischio tasso e liquidità sono stati effettuati importanti interventi di efficientamento delle filiere che consentiranno di effettuare, per finalità gestionali e regolamentari, elaborazioni più frequenti con un maggior grado di analiticità e di concorrenza, riducendo notevolmente i tempi di elaborazione. Il progetto *Early Warning System (EWS)*, per la componente Italia, si è focalizzato sullo sviluppo degli Indicatori "high priority" per il segmento retail. È inoltre proseguito il roll-out, non solo sulle Banche Estere, ma anche sul perimetro inerente alla clientela corporate ed enti pubblici, dei moduli di intercettazione del rischio di credito, di gestione del credito proattivo e dei nuovi modelli di rating. Il progetto *Basilea* si è focalizzato principalmente sull'avvio del nuovo modello per i segmenti corporate domestico e large corporate, in cui sono ricompresi i portafogli di proprietà delle Banche Italiane e di alcune Banche Estere; per il segmento retail sono stati completati gli interventi applicativi per l'attivazione di quasi tutti i nuovi modelli e processi. Sono inoltre state avviate le attività per l'adeguamento del calcolo degli RWA (Risk Weighted Assets) delle cartolarizzazioni. Proseguono infine le implementazioni inerenti al Credit Risk Appetite, con l'estensione delle logiche di classificazione, monitoraggio ed escalation, anche a livello di gruppo economico, e dei processi di concessione del credito da parte delle strutture centrali. In evidenza anche le iniziative di sviluppo per il supporto alla realizzazione del Single Supervisory Mechanism inerenti al Recovery e Resolution Plan.

Gli altri adeguamenti normativi significativi su cui DSI è stata impegnata, raggiungendo tutti gli obiettivi previsti, sono: le nuove disposizioni di vigilanza dell'EBA e della Banca d'Italia, in particolare le segnalazioni all'AUI (Archivio Unico Informatico) e il monitoraggio dei NPL e delle sofferenze bancarie, le disposizioni per il Single Supervisory Mechanism, per SFT (Secured Financing Transaction), per il nuovo principio contabile di Gruppo e per il motore di calcolo dello staging in ambito IFRS 9, per la GDPR (General Data Protection Regulation) e quelle per il Fast Closing. È stato avviato il progetto *AnaCredit*, iniziativa volta a indirizzare le esigenze normative del progetto *SEBC* (Sistema Europeo delle Banche Centrali); tale progetto è finalizzato a realizzare un archivio di informazioni sul credito adeguato a soddisfare le esigenze informative della BCE relative a "monetary policy analysis and operations, risk and collateral management, financial stability, economic research and statistics" per tutte le Banche e Filiali Estere del Gruppo in perimetro UE. Per la funzione di titoli e risparmio gestito, è stata attivata la normativa Common Reporting Standard, per tutte le Banche Italiane, Estere e le Società del Gruppo e sono stati introdotti nuovi indicatori di rischio per MiFID II che hanno permesso, fra l'altro, di armonizzare gli attuali processi e di unificare i motori di calcolo delle valutazioni di adeguatezza e rischio. È stata poi rilasciata la nuova piattaforma per i controlli di adeguatezza, raggiungendo gli obiettivi di omogeneità di valutazione delle operazioni da tutti i canali e di separazione dei motori di calcolo del rischio e di calcolo sul portafoglio investimenti.

Il progetto di accentramento ed evoluzione delle metodologie di calcolo dei *Tassi Interni di Trasferimento (TIT)* e dei relativi *Commercial Adjustment* ha raggiunto milestone rilevanti in ambito rinegoziazione mutui MLT e di operatività estero specialistico e GIC (Gestione Impieghi Creditizi). È stato arricchito il patrimonio informativo delle procedure in uso alle tesorerie, ai middle e front office Finanza per fornire una visione più granulare e completa del deal, in coerenza con le nuove metodologie di calcolo del TIT, con particolare riferimento alla componente comportamentale della clientela. Dei dati di dettaglio prodotti dall'applicazione per il calcolo del TIT, beneficia ora anche il sistema di profitability, consentendo lo sviluppo del nuovo modello di redditività di Gruppo.

In tema di adeguamenti normativi e in conformità alle direttive BCE, infine, il progetto *Nuova Anagrafe di Gruppo* ha completato la fase di impianto per Intesa Sanpaolo Provis, Intesa Sanpaolo Bank Romania e Mediocredito Italiano, nonché la fase di roll-out della nuova piattaforma, in linea con le scadenze previste.

Nell'ambito della digital HR and data transformation è stato avviato un programma che ha l'ambizione di rinnovare completamente i servizi HR entro il 2020. L'obiettivo è mettere le persone al centro, averne una migliore conoscenza dal punto di vista professionale e personale tramite informazioni e analytics puntuali e interconnessi, e di fornire servizi semplici e integrati che permetteranno interazioni digitali. Nel corso del 2017 è stata attivata una nuova filiera per la gestione del recruiting.

In sinergia con la Digital Factory sono state completate le revisioni dei processi per il Credito Proattivo Imprese e Corporate, l'Estero Specialistico, la Filiale On Line, il Corporate Remote Banking, i Mutui ai dipendenti, le Presentazioni di Portafoglio, il Credito Proattivo e il Credito Deteriorato Retail. Sono inoltre iniziate le revisioni dei processi per Collazioni, NPL, Wallet Assicurativo, Digital Wallet, Motore dei Pagamenti e Dialogo Industriale. Di particolare rilievo, per il processo di Estero Specialistico, l'attivazione del Portale Trade integrato con il nuovo contratto quadro, per il processo Remote Banking il rilascio del nuovo applicativo

di gestione contratti dei servizi internet di corporate banking e per il processo Presentazioni di Portafoglio la semplificazione e l'automatizzazione dei processi di lavorazione end-to-end; sono inoltre in fase di completamento gli sviluppi per l'attivazione dell'OTP virtuale su *InBiz* in conformità alla normativa PSD2.

DSI sta progressivamente aumentando il livello di presidio sulle attività IT delle Banche Estere, con particolare attenzione ai progetti avviati dalla Capogruppo, anche a seguito delle indicazioni ricevute dalla BCE.

Numerosi i progetti completati in area crediti e rischio, tra i quali il trasferimento presso il data center di Torino di *PH3-Gestione del credito problematico* per le Banche di Russia, Egitto, Romania, Slovacchia, Ungheria, Serbia, Slovenia e Croazia. Sono stati completati i rilasci di *Early Warning System* in Egitto, Romania, Serbia, Slovenia, Russia, Albania e Ungheria; per queste ultime due si è concluso anche il rilascio di *ECA* (Electronic Credit Application). È stato infine rilasciato in produzione l'applicativo per la gestione dei *Covenant* per le Banche di Russia, Ungheria, Romania, Albania ed Egitto.

Per ciò che concerne i progetti regolamentari, è stata rilasciata in produzione la soluzione standard per il calcolo del profilo del rischio cliente e per gli adempimenti di vigilanza delle Banche di Slovenia, Romania, Croazia, Bosnia, Russia e Albania. In merito alle iniziative di Service Management e Governance, è stata attivata la piattaforma a supporto dei processi di Infrastructure Service Management (*ServiceNow*) in Egitto ed è in corso di rilascio in Serbia. Infine, *Big Financial Data* è stato avviato in produzione in Egitto, Russia, Slovenia, Albania, Serbia, Ungheria, Romania, Croazia e Slovacchia.

Sul fronte delle infrastrutture il progetto *Co-Operation* ha realizzato la migrazione dei sistemi della Banca Slovacca sui sistemi DSI, la centralizzazione dei servizi di trade e risk management della Croazia e la migrazione del Disaster Recovery in Italia per la Banca Egiziana. Il team di Constellation ha completato i rilasci del primo lotto di customizzazione di sistema per il core banking della Banca Serba (*Flexcube*).

Per ciò che concerne le infrastrutture tecnologiche, anche nell'ottica di supportare il Piano IT di Gruppo, è stata elaborata una roadmap di trasformazione, denominata *SIT2020 – Transforming Technologies into Services*, che prevede l'implementazione di sette cantieri di carattere tecnologico e organizzativo tra loro strettamente correlati. I cantieri mirano a definire una nuova relazione tra SIT (Servizio Infrastrutture Tecnologiche) e i propri "clienti" attraverso la trasformazione di tecnologie, processi, modelli operativi, ruoli e competenze. Per ogni anno, fino al 2020, viene identificato un focus dominante comune ai cantieri che per il 2017 ha riguardato l'orchestrazione on/off premise delle infrastrutture per accelerare la trasformazione applicativa.

Nel corso del 2017 la standardizzazione e la dismissione tecnologica hanno permesso la riduzione dei costi di funzionamento della server farm e hanno posto le basi per ulteriori prossimi saving anche per il funzionamento della parte host. Ulteriori benefici in termini di efficientamento si sono raggiunti introducendo, sui primi servizi critici della Banca, un nuovo paradigma di monitoraggio tecnologico, applicativo e di business, basato sulla correlazione evoluta di causa ed effetto, denominato *Service Model*.

Per consentire il rilascio di automazioni di self-remediation sono state automatizzate una serie di attività che richiedevano l'apertura di ticket verso le Gestioni Operative e i Supporti Specialistici.

È stata poi rilasciata una piattaforma di orchestrazione PaaS (Platform as a Service) che maschera la complessità infrastrutturale e abilita lo sviluppo per nuove applicazioni a container/microservizi.

Maggiore flessibilità ed efficientamento sono stati raggiunti rilasciando i servizi di continuous integration (DevOps) e di change per le applicazioni cloud native/ready e mobile. Al fine di offrire, in modo rapido ed efficiente i servizi infrastrutturali rilevanti della Banca, è stato rilasciato un primo set di service request richiedibili dal *Nuovo Portale Servizi*.

Il Programma *SIT2020* ha l'ambizione di aumentare la contribuzione di SIT ai successi e all'Innovazione di DSI e della Banca e a tal fine sono state avviate una serie di iniziative tra cui il censimento e la rappresentazione delle sperimentazioni tecnologiche in corso e previste.

Prosegue l'implementazione del Piano di Evoluzione del Modello Tecnologico di Gruppo (Piano IT di Gruppo). Per ciascuna delle direttrici contenute nel piano si riporta una sintesi dello stato avanzamento del 2017:

- Modalità di pianificazione e gestione degli investimenti: il rilascio del budget 2017 si è concluso secondo le modalità definite ed è stato rilasciato il forecast. È stato inoltre avviato il processo di capital budget 2018.
- Architettura e linee evolutive di intervento: è stata conclusa la fase di industrializzazione di tutte le componenti di base del modello architetturale di trasformazione e per il Customer Data sono stati completati gli sviluppi dei servizi specialistici in ambito anagrafe e le integrazioni previste per i conti correnti nel nuovo portale di Internet Banking. Con la creazione di dashboard applicative/tecnologiche e l'integrazione del nuovo prodotto Dynatrace con i sistemi aziendali di sicurezza/alerting, è stato completato il progetto che permette di abilitare il monitoraggio end-to-end di tutte le transazioni applicative



e velocizzare l'identificazione delle problematiche, anticipando quanto più possibile le segnalazioni operative da parte degli utenti. Sono stati definiti il modello architetturale target, le linee guida e i processi core di API Management, è stato implementato il prototipo dell'*Ambiente Di Relazione* (punto di incontro a livello business tra la domanda e l'offerta), ed è stato completato il pilota per rilasciare l'infrastruttura minimale necessaria alla loro esposizione. Sul fronte del Robot Process Automation (RPA), è stata rilasciata in produzione la soluzione per automatizzare i processi di Anti money laundering (AML) e Compliance ad alto consumo di forza lavoro ed è stato avviato il progetto per l'automatizzazione del processo Accertamenti – Penale e di ulteriori processi ad alto potenziale di robotizzazione. Per ciò che concerne il cognitive computing, sono state testate due soluzioni per l'help desk operativo in ambito mutui e carte.

- Infrastruttura IT in logica "aperta": in ambito Cloud Privato rilasciati diversi nuovi servizi automatizzati end-to-end e alcune funzionalità di base alle altre società del Gruppo (Banca IMI, Fideuram, Polo Assicurativo e Banche Estere). Concluso il pilota per l'adozione di un modello di costo adattabile ai contratti Cloud pay per use. Nell'ambito della creazione del software defined data center è stato rilasciato il primo ambiente di rete virtualizzata sulle infrastrutture dedicate alle proof of concept e la soluzione per il backup "adattativo e automatico" delle Virtual Machine su tecnologia VMWare.
- Banche e Società del Gruppo: le attività svolte per le Banche Estere sono state descritte precedentemente. Per quanto riguarda l'estensione della Governance IT alle Società/Strutture del Gruppo, sono state completate le estensioni del processo di gestione degli economics per Divisione Insurance, Eurizon Capital e Direzione Rischi Finanziari e di Mercato (DRFM), e del processo di incident management per Servitia ed Eurizon Capital (controllate estere).
- Ruolo, organizzazione e governance dell'IT: sono stati completati gli inserimenti autorizzati per ridurre i costi esterni previsti dal piano di insourcing e l'inserimento di profili senior su ambiti innovativi affiancati ad altri skill di tipo più tradizionale; completato, inoltre, il rafforzamento del presidio di Coordinamento IT delle Banche Estere. Per la gestione degli inserimenti dei nuovi colleghi prosegue il percorso, pluriennale, dedicato alla loro crescita professionale. La direttrice relativa alla Cyber-security è invece seguita dal Servizio Information Security e Business Continuity.

### 3.3 DIGITAL FACTORY

Le attività in Digital Factory nel corso del 2017 si sono concentrate sui seguenti processi:

- Credito Proattivo Imprese & Corporate: il rilascio del processo si è concluso nel primo trimestre ed ha interessato la Divisione Banca dei Territori e la Divisione CIB. Tutte le funzionalità sviluppate mirano ad agevolare la lavorazione delle pratiche per massimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi attinenti al recupero dei crediti ed il presidio del rischio.
- Estero Specialistico: Il processo è stato chiuso ad aprile, dopo aver completato i rilasci pianificati: la revisione in ottica di semplificazione delle attuali modalità di utilizzo della piattaforma InBiz di 5 Prodotti Trade (Crediti Documentari Import ed Export, Garanzie Internazionali Rilasciate, Rimesse Documentate Import ed Export), e l'introduzione del Contratto Quadro per Impegni di Firma, in sostituzione delle attuali modalità contrattuali. Tutte le funzionalità sviluppate mirano ad agevolare il passaggio delle operazioni dalla modalità cartacea a quella digitale con miglioramento della Customer Experience.
- Filiale on line: processo avviato a fine maggio 2016 e concluso a luglio 2017. Ad inizio 2017 la nuova piattaforma è stata rilasciata su tutte le sale operative e nei mesi successivi sono stati realizzati e messi a disposizione gli spunti commerciali coerentemente con quanto già a disposizione del Gestore di Filiale, la contact history integrata e l'agenda del Gestore.
- CRB (Contratti Remote Banking): si è conclusa a settembre la fase di industrializzazione, con il completamento del roll-out su tutte le banche del Gruppo. Rilasciate le nuove funzionalità di censimento per tutte le tipologie di clientela e le funzionalità relative alla gestione contratti. Completate sui clienti interessati le azioni commerciali volte a ridurre le autorizzazioni dei flussi di pagamento con lettera di conferma cartacea. Sviluppate le nuove funzionalità di autenticazione e autorizzazione via mobile destinate ai clienti Imprese e Corporate.
- Credito Proattivo e Gestione Retail: il ridisegno del processo è stato avviato a settembre 2016 e prevede la revisione delle attuali modalità di gestione delle controparti intervenendo sia per la parte strumenti che processo. Il rilascio del Minimum Viable Product (MVP) e relativo roll-out è stato concluso a maggio ed è stato avviato un ulteriore pilota per testare ulteriori sviluppi su circa 2.700 controparti di ISP e Banca CRVeneto. Non si riscontrano problematiche. È stato definito che la continuazione del processo avvenga all'interno di altra progettualità dedicata che possa raccogliere sia l'evoluzione dell'intercettazione tramite il nuovo motore EWS (progetto all'attenzione della BCE) sia un nuovo modello di gestione delle attività di recupero in linea con le proposizioni presenti nel nuovo piano industriale.
- Presentazioni di Portafoglio: la revisione del processo iniziata ad ottobre 2016 si è conclusa con la fase di industrializzazione a settembre 2017 ed ha previsto interventi di automatizzazione del processo di valutazione del rischio, semplificazione/razionalizzazione delle fasi, ridisegno del front-end utente ed introduzione di uno strumento (DEBIT) di valutazione automatica del rischio debitore. Il roll-out di rilascio del MVP si è ultimato nel mese di maggio.
- Pignoramenti: completato il rilascio delle funzionalità previste in perimetro MVP e dei "blocchi automatici a tutta la Rete. Prosegue lo sviluppo del nuovo applicativo con rilascio a marzo 2018.
- Autorizzazioni: il ridisegno del processo è stato avviato a fine gennaio. Nel corso del primo semestre è stato rilasciato il primo set di interventi (MVP) con avvio della fase pilota. Le attività di industrializzazione sono proseguite nella seconda metà dell'anno con il rilascio di tutte le funzionalità relative al ridisegno del processo end to end, in particolare è stato rivisto completamente il meccanismo di autorizzazione automatica degli sconfinamenti (albero logico) e introdotto il meccanismo di rientro automatico dei conti correnti. Il roll out è stato avviato nel mese di settembre e si concluderà a fine gennaio 2018.
- Mutui ai Dipendenti: le attività sono riferite all'estensione del nuovo processo disegnato per i Clienti anche per i mutui agevolati ai dipendenti, gestendo le dovute eccezioni di trattamento previste dalla Normativa. Il rilascio è avvenuto nel mese di luglio senza criticità.
- Collazioni: il processo è stato avviato a febbraio e nel corso del primo semestre sono stati completati il ridisegno e la realizzazione del MVP, il cui rilascio è avvenuto in pilota nel mese di giugno. Nel secondo semestre è stata completata l'estensione a tutte le Banche del MVP e sono stati rilasciati in pilota su CRVeneto i contenuti dell'industrializzazione. È stato inoltre intrapreso in collaborazione con BdT un piano finalizzato a incrementare il numero di garanzie eleggibili entro il "grace period".
- Non Performing Loans (NPL): avviato nel maggio 2017, il programma NPL Digital Factory ha l'obiettivo di supportare il "piano NPL di Gruppo". Le attività sono organizzate in quattro fasi che saranno attivate progressivamente nel triennio. La Fase 1 è stata avviata nel mese di maggio 2017, con l'obiettivo di ridisegnare e realizzare gli strumenti per la gestione e la lavorazione delle posizioni in deteriorato del perimetro Imprese, per l'analisi e la valutazione delle strategie di intervento e per l'integrazione della fase di domanda e delibera. Nel mese di ottobre sono stati rilasciati in pilota sulla Direzione Regionale

Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige i contenuti dell'MVP riguardanti gli strumenti a disposizione degli Specialisti di Direzione Regionali per la gestione del credito deteriorato Imprese.

- **Wallet Assicurativo:** nel secondo semestre è stato avviato il progetto che prevede i) la creazione di un nuovo prodotto assicurativo modulare per l'acquisto di garanzie riferite ai diversi ambiti (famiglia, salute, beni) regolato da un unico contratto - disponibilità del prodotto sui canali Offerta In Sede (ABC), Offerta A Distanza, Internet Banking (Self); ii) la possibilità di aggiungere / modificare / estendere le garanzie possedute attraverso funzionalità di life-cycle con regolamento tramite appendici contrattuali; iii) la consultazione delle polizze possedute attraverso un wallet disponibile su Internet Banking, con servizi «a valore aggiunto».
- **Digital Wallet e Motore Pagamenti:** nel secondo semestre è stato avviato il progetto che prevede lo sviluppo di una soluzione, integrata nella App di IntesaSanpaolomobile, che consentirà un accesso semplice e immediato a tutti i servizi digitali di pagamento e invio denaro tra privati. Il perimetro dei servizi che saranno inglobati nel portafoglio digitale comprende Jiffy Pay, PAYGO e Masterpass, tramite cui già oggi i clienti possono effettuare dei pagamenti associati ai loro conti correnti e alle loro carte di pagamento. Le funzionalità saranno gradualmente arricchite anche in funzione degli scenari di business del Gruppo e dell'evoluzione nel mondo dei pagamenti, anche tenendo conto degli impatti di nuove normative tra cui la Direttiva PSD2.
- **Dialogo Industriale:** avviato a dicembre 2017 il tavolo di lavoro che ha come obiettivo la realizzazione di uno strumento a disposizione del Gestore per rendere più efficace la gestione della relazione con la clientela imprese e il dialogo industriale.

### 3.4 DIREZIONE CENTRALE OPERATIONS

La Direzione Centrale Operations continua a partecipare in prima linea, per competenza, all'iniziativa strategica Digital Factory. In virtù dei futuri rilasci applicativi (Nuovo Sportello, Digital Factory, Multicanalità, Dematerializzazione, Nuova Piattaforma) che coinvolgeranno numerose persone del Gruppo nelle attività di collaudo, si è esteso il perimetro del processo per la capitalizzazione del costo del personale anche alle attività di analisi e di approfondimento dei requisiti funzionali, nonché ad un monitoraggio sui costi delle trasferte riferite ai progetti principali.

Il secondo semestre è stato caratterizzato anche da un forte e intenso coinvolgimento della Direzione Centrale Operations nell'ambito del Progetto Vivaldi di integrazione di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza, acquisite il 25 giugno e migrate sul sistema target di Intesa Sanpaolo nel CWE dall' 08 all'11 dicembre. L'impegno agito dalla Direzione Centrale Operations, congiuntamente alle altre Direzioni dell'Area, è stato finalizzato a garantire la gestione del business sia nella fase transitoria che a regime.

L'acquisizione degli asset dalle "Banche Venete" ha mantenuto l'impegno di garantire in tempi ridotti coerenza con il piano industriale e, in particolare, rispondere ai principi di semplificazione societaria, razionalizzazione delle Filiali e attenzione ai costi. Il "perimetro di acquisto" è costituito da oltre 900 sportelli in Italia e circa 60 all'estero; di circa 9.960 dipendenti in Italia e 880 all'estero. L'operazione include anche il contributo delle partecipazioni in Banca Apulia S.p.A., Banca Nuova S.p.A., SEC Servizi S.c.p.a. e Servizi Bancari S.c.p.a.

Prosegue inoltre la collaborazione con la Direzione Amministrazione e Fiscale nell'iniziativa di coordinamento intra-direzionale per il monitoraggio della qualità e dell'uniformità delle procedure e dei controlli sulle chiusure contabili e segnaletiche, in aggiunta collabora per il supporto del progetto Data Quality sui processi contabili, con particolare attenzione agli ambiti Quadratore e Andamentale e all'aggiornamento e pubblicazione su ARCO delle schede di controllo (450 nel 2017).

Di seguito gli interventi effettuati nei diversi ambiti nel corso del 2017: è stata completata la XVII wave del programma Lean denominato "TransformAction" sull'ufficio Credito al Consumo. È stata attivata, con l'individuazione di risorse provenienti da strutture interne alla Direzione Centrale Operations, la Test Factory su alcuni ambiti progettuali, con una notevole riduzione del coinvolgimento di risorse di Banca dei Territori nelle attività di collaudo; inoltre, sono state Attivate, in relazione all'Help Desk Operativo, nell'ottica di migliorare ulteriormente il servizio offerto a Banca dei Territori, due iniziative: l'invio di una notifica automatica (oltre a quella già prevista di "presa in carico") alla Filiale che ha aperto il ticket per informarla nel caso in cui il problema sia stato inoltrato ad altra struttura diversa dall'Help Desk ("ticket Amico") e la possibilità di inserire ticket anche in pausa pranzo; l'iniziativa partita come pilota solo per le tematiche relative ai servizi bancari e ai sistemi di pagamento è stata estesa a tutte le tematiche e su tutti i cloni.

Sono state messe a disposizione, nell'ambito del progetto Big Financial Data, le competenze di riferimento, collaborando fattivamente su tutte le wave/release sia in termini di analisi sia rivestendo ruolo di ownership delle specifiche base dati.

È stata sviluppata, su richiesta di Banca dei Territori, una proposta per l'attivazione di nuovi canali di ingaggio dell'Help Desk Operativo. Le Filiali potranno, per le urgenze, ingaggiare telefonicamente l'ufficio oppure prenotare uno slot "live" con un esperto Help Desk Operativo per assistenza e supporto su pratiche particolarmente delicate. Il pilota sarà attivato su un clone (CariRomagna) e solo su determinati ambiti (perfezionamento mutui, investimenti, internet banking) nel mese di gennaio 2018.

È stata attivata e conclusa una "bozza di progetto" per verificare l'adottabilità di alcune soluzioni "Cognitive" in ambito Help Desk Operativo. L'esito non è stato in linea con gli obiettivi prefissati e al momento il progetto è stato abbandonato.

Sono state avviate delle iniziative per adottare il sistema "Robotic Process Automation", con l'obiettivo di emulare esecuzioni umane in processi deterministici che svolgono operazioni ripetitive a basso valore aggiunto, in cui il giudizio umano utilizzato è esprimibile tramite algoritmi programmabili. Tali opportunità di automazione passano attraverso l'analisi dei processi, il supporto alle strutture operative, la verifica e il mantenimento dell'efficienza conseguita.

Prosegue il progetto Nuova Anagrafe di Gruppo per creare una piattaforma che sia integrata con il nuovo sistema applicativo, di cui si sta dotando il Gruppo, e sia rispondente alla sempre più forte esigenza di identificazione del cliente a livello di Gruppo, per la gestione di tutti i rischi specifici dell'attività bancaria ed abilitante alla nuova visione di gestione del rapporto con la clientela in termini di contatto multicanale. Il progetto, iniziato nel corso del 2016, prevede l'attivazione a roll out delle Legal Entity bancarie del Gruppo, sia domestiche che estere, già avviata nel corso del 2017.

È stato completato, in ambito mutui a privati, dopo la messa a regime del nuovo processo mutui e la conseguente adozione del portale "Pigna", in ambito Digital Factory, il processo di automazione delle fasi post-erogazione, previsto a regime sull'intera Rete per il mese di gennaio 2018. Contestualmente è stato sviluppato un processo ordinario per il reperimento automatizzato delle visure ipotecarie, funzionale a ottimizzare i tempi di acquisizione e caricamento sui sistemi aziendali delle garanzie ipotecarie. È proseguita inoltre, secondo un piano strutturato, l'attività di verifica e riscontro della documentazione a supporto delle erogazioni perfezionate in forma non digitalizzata. Sono stati completati gli sviluppi di specifici strumenti di monitoraggio e controllo nell'ambito di un piano complessivo di rafforzamento del presidio delle fasi di generazione e contabilizzazione delle scadenze dei finanziamenti, coincidenti con il fine esercizio fiscale. Completato, anche, l'accentramento del Service, sul perimetro Mediocredito Centrale, delle attività relative alla gestione del fondo centrale di garanzia, riferite al perfezionamento e al controllo inerenti lo specifico ambito operativo.

Concluse, con il coordinamento di Capital Light Bank, nell'ambito del progetto di razionalizzazione del portafoglio crediti del Gruppo, alcune importanti attività di cessione crediti "non performing" sul perimetro "Credito al Consumo" (Sherazade) e "Finanziamenti a MLT" (Teodorico); inoltre, l'internalizzazione, si è conclusa secondo un obiettivo di efficientamento e razionalizzazione dei costi, delle attività di supporto alla Rete sul processo di istruttoria e perfezionamento dei prestiti con "cessione del quinto".

Prosegue, come da piano, il progetto Portabilità del Debito avente come obiettivo la completa revisione applicativa e di processo per la gestione, in modalità accentrata, delle operazioni di surroga attiva e passiva. La realizzazione del percorso progettuale, consentirà un rafforzamento nel presidio dei tempi di esecuzione e una gestione accentrata degli adempimenti amministrativi inerenti. Proseguono, nell'ambito del progetto Rivisitazione Modelli Retail post-integrazione Intesa Sanpaolo Personal Finance, le attività finalizzate alla ridefinizione del modello di business, riferite allo specifico segmento di mercato del "Credito al Consumo" su clientela "captive", con il duplice obiettivo di sviluppare l'attività commerciale e incrementare il livello di efficienza del processo, anche attraverso la modifica/migrazione degli attuali applicativi. Nel secondo semestre è stato rilasciato sull'applicativo "target" il Prestito Finalizzato, commercializzato sulla Rete commerciale del Gruppo e disponibile sui canali di vendita "on line".

Rilasciata una nuova funzionalità nell'ambito dell'Esterio transazionale denominato "Cruscotto Gestore Conti Attesa" che ha permesso ai gestori di contabilizzare autonomamente i bonifici esteri sui conti dei clienti, eliminando una dispendiosa corrispondenza via mail tra la Direzione Centrale Operations e i gestori e consentendo una maggior tempestività nell'accredito. Tale innovazione, oltre ai benefici al cliente e alla Rete, ha generato un'efficienza che ha contribuito in maniera significativa agli obiettivi del progetto efficienza delle Operations.

Prosegue la campagna commerciale di Informatizzazione (O.I.) in ambito tesoreria enti. L'ufficio Tesoreria Enti è a supporto degli specialisti enti e dei gestori nelle fasi post-vendita sia per la fase formativa verso il cliente che per la consulenza/assistenza sulla nuova modalità di gestione del servizio.

Previsto, dalla legge di bilancio 2017 (Art. 1, comma 533 della legge 11 dicembre 2016, n. 232), l'obbligo di adozione dell'ordinativo di pagamento/incasso (OPI) ex O.I per gli Enti, di volta in volta, indicati in appositi decreti (01.01.2018 Regioni, Città Metropolitane e Province, 01.04.2018 Comuni con popolazione superiore a 60.000, 01.07.2018 Comuni con popolazione da 10.001 a 60.000 abitanti, 01.10.2018 restanti Comuni e le Aziende Sanitarie). Tale obbligo normativo porterà dei benefici in termini di efficientamento dei processi e riduzione dei costi, in quanto consente di non essere più vincolati all'accettazione da parte del cliente del prodotto informatico.

Completato, in ambito Conti Correnti, l'aggiornamento della normativa interna relativa ai rapporti dormienti, prevedendo la formalizzazione del processo conformemente alla prassi operativa, basata sulle attività decentrate delle Filiali. Rimane a carico della Direzione Personale e Organizzazione la pubblicazione dell'intero quadro normativo.

Pubblicate, per quanto riguarda gli Armamenti L. 185/1990, le Guide Operative che normano le modalità cui le Unità di Business devono attenersi in tutti i casi in cui si effettuano transazioni o finanziamenti relativi a "materiali d'armamento". L'ufficio Verifiche e Controlli ha la responsabilità di controllare la conformità delle operazioni, oltre ad effettuare le segnalazioni al MEF.

Definiti i contenuti da prevedere nella nuova Guida Operativa per la gestione delle segnalazioni in ambito monitoraggio fiscale, previa condivisione con le strutture competenti della Banca. Rimane a carico della Direzione Personale e Organizzazione la pubblicazione dell'intero quadro normativo.

In relazione alla decisione di trasferire il clearing delle transazioni commerciali in USD a The Bank of New York Mellon e JP Morgan, si è reso necessario formalizzare un processo di Gruppo per la gestione delle richieste di informazioni (RFI, Request For Information) originate da tali soggetti, al fine di assicurare una tempestiva, accurata ed esauriente evasione secondo un approccio omogeneo a livello di Gruppo. In tale contesto si è provveduto pertanto alla pubblicazione del documento "Regole di Gruppo per la gestione delle RFI connesse ad attività di Clearing del dollaro" che attribuisce all'ufficio Verifiche e Controlli compiti di gestione operativa e di controllo sulla qualità e nel rispetto dei KPI definiti per le Legal Entity italiane e delle Filiali Estere.

Si è provveduto, di concerto con la Direzione Personale e Organizzazione ed in ottemperanza a quanto richiesto dalla Direzione Internal Auditing, alla pubblicazione della revisione dell'intera normativa degli Accertamenti Bancari, tenendo conto delle implementazioni organizzative e tecnologiche che nel tempo hanno interessato i diversi processi, specificando i compiti e le responsabilità dell'Ufficio, introducendo specifici controlli di primo e secondo livello e stabilendo modalità di tracciatura delle verifiche esperite. Durante il 2017, l'ufficio Accertamenti Bancari si è fatto carico di intercettare e veicolare le richieste inerenti le procedure concorsuali verso le strutture competenti. L'obiettivo è mitigare il rischio di perdite economiche rivenienti da tardive o mancate comunicazioni agli organi concorsuali.

In fase di rilascio la nuova applicazione per la gestione dei pignoramenti (ambito Digital Factory), che introdurrà importanti benefici sia sotto il profilo dell'efficienza che in termini funzionali di fruibilità.

Sono state erogate a Capogruppo e Banca IMI consulenza legale e pareristica sull'operatività in derivati OTC, repurchase agreements e securities lending, inclusa l'assistenza relativa a numerose operazioni strutturate; Negoziati ca. 250 contratti quadro di diritto estero, fornendo anche rilevante supporto all'attività di internazionalizzazione - Capital Markets sulle piazze di Londra, NY e Hong Kong.

Ultimata la fase principale del massivo progetto di repapering contrattuale reso necessario dall'introduzione della normativa sul Variation Margin.

Sono state gestite circa 68.000 conferme relative a transaction su derivati OTC (con esclusione del perimetro progetto Vivaldi).

Allargato il perimetro delle entity per le quali si rendiconta mensilmente a CONSOB la numerosità dei sospesi rilevanti, con l'inclusione di 8 società Veicolo di Intesa Sanpaolo.

Riviste e riscritte le Guide Operative relative a Documentation Unit, in funzione dell'inclusione nelle Guide di Processo "Derivati OTC in Conto Proprio" e "Gestione della Consulenza Legale – Contrattualistica Finanziaria Internazionale", secondo lo schema di processo E2E.

Fornito contributo ai progetti relativi alla revisione dell'Euribor e tassi negativi e partecipato al progetto MX3/equity.

Sono state completate: la fase 2 del progetto "GAS a prezzo indicizzato" con analisi, costruzione e implementazione in Murex dei necessari template di conferma; la sostituzione di Swift Accord, per il match conferme Forex con Intellimatch; il percorso del progetto "nuova modalità di Booking" in ambito Forex e il progetto della rivisitazione della filiera Forex Clientela; l'adesione diretta a Iberclear mercati MTS e Brokertec titoli Governativi Spagnoli con adeguamento automatico della gestione saldi di tesoreria; l'adesione alla piattaforma di liquidazione T2S con modalità indiretta per il mercato spagnolo.

Concluso ufficialmente il progetto per la dismissione dell'applicativo BOD vs Eclipse (efficientamento operativo ed applicativo) con relativa cessazione della membership di Capogruppo sul comparto derivati della CCG (Cassa di Compensazione di Garanzia) accentrando tutta la relazione con mercato e Clearing House su Banca IMI. Si è conclusa la prima fase di analisi e sviluppo dei processi, con rilascio in produzione, per la gestione dell'operatività "Titoli a Pegno con altre depositarie" richiesta dal front di Banca IMI.

Ultimate, nell'ambito degli adempimenti obbligatori per Banca IMI in area titoli, le fasi di analisi, supportato lo sviluppo e completati positivamente dei test per i processi decretati dal CSD (Central Securities Depositor) Italiano Monte Titoli inerenti alla gestione degli Aumenti Capitali Diluitivi con metodo "rolling", Corporate Action on Flows CAOF e per l'upgrade dei mercati KFF-MTS/PCT. Contribuito al completamento del progetto Oro Finanziario e alla rivisitazione della filiera Oro Fisico.

È stata attivata, dopo il completamento degli UAT, la 4 wave per l'adesione indiretta alla piattaforma T2S delle piazze Austria, Slovenia, Repubblica Slovacca, Ungheria e per l'adesione diretta per la piazza Germania Clearstream Banking Francoforte. Inoltre è stata attivata l'adesione di Banca IMI al mercato Sedex per il regolamento di strumenti finanziari certificate e warrant.

Esteso il perimetro dell'applicazione "Cruscotto Pagamenti" a tutti i messaggi swift di tipo cash per l'intera operatività di Banca IMI e completata la dismissione di Ponte Merva a favore dell'applicativo BOX.

Attivata la prima fase del progetto "Where is my trade" e completata l'analisi dei requisiti utente per la seconda fase.

Finalizzato, su tutta la filiera front e settlement, il processo di separazione delle posizioni di Euroclear.

Adeguati i tracciati swift per le piazze US e Spagna in base alle specifiche indicate dai due paesi per la corretta gestione dell'operatività di Stock Lending (piazza US) e campi NIF CODE (piazza Spagna).

Modificato il processo lungo tutta la filiera per il trattamento dell'operatività di Repo Rolling a Tasso Variabile e Tasso Fisso.

Rilasciate in Calypso molteplici evolutive che hanno permesso di efficientare l'attività di settlement a beneficio dell'operatività di Banca IMI (alcuni esempi: invio automatico di report giornalieri contenenti le operazioni non ancora liquidate al front di Banca IMI e ai clienti; gestione degli alleged su alcune piazze estere; miglorie nella spunta riconciliazione operazioni con broker esteri; modifica dei tracciati swift per la corretta gestione dei messaggi (cd POA) con controparti il cui CSD è diverso dal CSD di Banca IMI; corretta gestione dell'attività di exchange offer su titoli italiani con concambio gratuito e pagamento delle frazioni; nuovo processo di netting Brokertec Germania).

Finalizzata la modifica del ciclo regolamento dei mercati USA-Messico-Canada da t+3 a t+2.

Completati l'adesione alla nuova piattaforma Bondvision per la Tesoreria di Capogruppo, la prima parte della procedura automatica di gestione delle corporate action da Calypso a SIRE Banca IMI, il passaggio alla segregazione dei depositi tra proprietà e terzi delle ultime piazze ancora non migrate (Australia, Nuova Zelanda, Norvegia) e l'adesione al mercato HMTF-RFQ per Banca IMI.

Conclusa, per il perimetro dei derivati sia OTC che ETD, la dismissione dell'applicativo Caronte attivo sulle segnalazioni EMIR al Trade Repository RegisTR. Attivata progressivamente, in un percorso di migrazione a lotti (Entity/Asset Class), la gestione della segnalazione sull'applicativo FCHUB.

Attivati alcuni presidi afferenti la normativa Short Selling.

Fornito, nel contesto del progetto Vivaldi, un ampio contributo dal punto di vista delle disamine legali sulla contrattualistica di competenza, delle verifiche sulla filiera Operations prodromiche alla migrazione dalle ex-Banche Venete a ISP delle posizioni in ambito Finanza (derivati OTC e ETD, Forex, money market, titoli azionari e obbligazionari, report) nonché delle segnalazioni normative rientranti nei perimetri di presidio. La migrazione dei derivati OTC ha in particolare comportato, tramite la costituzione di un'apposita task force, la verifica manuale di c.a. 26.000 deal.

In corso di svolgimento gli interventi di integrazione contrattuale inerenti all'operatività Forex nell'ambito dei nuovi obblighi introdotti da MIFID II, per i quali sono stati completati gli interventi a sistema relativi alla canalizzazione delle conferme.

Proseguono, nel contesto dell'attività di gestione del clearing, le disamine contrattuali propedeutiche al Client Clearing dei CDS e prosegue l'analisi dei protocolli e della documentazione per far fronte agli adeguamenti normativi previsti per il prossimo futuro.

In corso il progetto per l'implementazione del nuovo "Tool Unico dei Margini" per gestire, in maniera accentrata, la contabilizzazione ed il regolamento di tutte le componenti della marginazione delle Clearing House, a prescindere dal tipo di attività sottostante (Listed, Equity, Repo, Otc) e supportare Tesoreria e Product Control di Banca IMI nella gestione accentrata della liquidità.

È stato continuato il supporto al consistente incremento dei volumi di "backloading" sulle piattaforme di clearing (registrazione presso le Clearing House e conseguente compensazione di contratti derivati stipulati in precedenza e in essere in forma bilaterale) richiesti da Capogruppo e Banca IMI.

Supporto attivo da parte della Direzione Centrale Operations ai due progetti paralleli Posizione Cambi di Banca IMI e della Capogruppo. È stato supportato attivamente, anche, il complicato percorso che vedeva importanti variazioni IT, normative e di processo sulle filiere Forex ed ETD. Ci sarà un consistente impegno di follow up per tutto il 2018.

Consolidato il presidio sulla contribuzione statistica (Money Market Statistical Reporting) di Banca IMI ed Intesa Sanpaolo a Bankit/BCE. Alcune issue applicative riguardanti essenzialmente l'interfaccia di monitoraggio e l'affinamento della segnalazione di alcune tipologie operative sono ancora in attesa di pianificazione.

Fornito un contributo al cantiere relativo alla certificazione dei dati di Intesa Sanpaolo, ai fini della contribuzione al nuovo metodo di calcolo dei parametri Euribor ed Eonia (Euro OverNight Index Average). Terminata la predisposizione, sia in termini applicativi che di processo, dei controlli relativi al nuovo metodo di contribuzione del parametro Euribor, peraltro attualmente in stand-by per effetto della bocciatura da parte di Emmi (european money markets institute) della metodologia prevista, e avviati i controlli sul nuovo workflow di contribuzione del parametro Eonia. Inoltre, è stato fornito un contributo, anche, al progetto di adeguamento alla normativa MIFID II, in vigore dal 03 gennaio 2018, che prevede notevoli variazioni rispetto al precedente modello di gestione degli adempimenti relativi alla Post Trade Transparency e al Transaction Reporting e che comporta adempimenti aggiuntivi in vari ambiti di presidio delle Operations con impatto sulle diverse filiere di prodotti.

In corso di sviluppo, in relazione alla filiera che gestisce le segnalazioni dovute all'Authority ACER, per quanto previsto dal regolamento sull'integrità e la trasparenza dei mercati energetici all'ingrosso in relazione all'attività di Banca IMI su Gas, Elettricità e loro prodotti derivati, i controlli pianificati in fase progettuale. Mentre, è stata avviata con successo, relativamente al nuovo segmento sul GAS Fisico in Banca IMI, la fase 2 del progetto (stoccaggio e contratti con pagamento differito) e iniziata l'analisi per l'adesione diretta al mercato austriaco Spot CEGH oltre alla gestione della delivery fisica dei Futures ICE Index su TTF.

Conclusa l'attività di analisi e test, relativa al processo Successioni di Digital Factory, per lo sviluppo dell'automazione dello smobilizzo automatico degli strumenti finanziari e avviata l'attività di consulenza ai Punti Operativi. Ed è conclusa con il rilascio in produzione dal 1 gennaio 2018 la partecipazione al progetto IFRS9 relativo alla nuova portafogliatura dei titoli di proprietà delle Banche dei Territori gestite in Area Finanza CAD.

Completato il programma T2S con la migrazione della Final Wave per le piazze della Spagna e delle repubbliche baltiche (Estonia, Lituania e Lettonia).

Partecipazione al gruppo di lavoro per la definizione del nuovo processo di acquisizione dalla clientela della Rete del mandato di vendita diamanti e attivazione del lotto pilota con conseguente gestione dell'accentramento presso il Caveau; ai lavori per la standardizzazione dei flussi dell'industria del risparmio gestito con passaggio alla release 8.0 per i fondi lussemburghesi e le Sicav; alla seconda parte del progetto di accentramento su All Funds Bank che ha consentito il trasferimento nel mese di agosto 2017 da un soggetto terzo ad All Funds Bank di tutta la parte di Sicav estere di pertinenza della clientela retail di Intesa Sanpaolo Private Banking; infine, alla stesura della nuova Guida Operativa sulla normativa fiscale americana come previsto dal Compliance Program QIA e FATCA. Sempre in questo ambito partecipazione in forma attiva alle sessioni di formazione erogate agli utenti delle varie strutture che, a vario titolo, sono impattati dalla normativa fiscale USA.

A seguito delle modifiche sulla fiscalità dei dividendi introdotte con il DM 26/05/17 (rideterminazione percentuali di imponibilità per dividendi e plusvalenze), partecipazione alle attività di analisi gli impatti e definire gli applicativi atti a recepire le novità normative (rilascio in produzione entro il primo bimestre 2018 con impianto per recupero pregresso).

Proseguono le attività all'interno del progetto MIFID II, avviato nel marzo 2015 dalla Direzione Compliance con lo scopo di assicurare a livello di Gruppo l'adeguamento alla Direttiva 2104/65/UE (cd MIFID II) ed al Regolamento (UE) n. 600/2014 (cd MIFIR), attraverso la revisione di processi operativi e procedure applicative, nonché della documentazione rilevante per la prestazione dei servizi di investimento. Nello specifico si è contribuito ai tavoli relativi ai processi di rendicontazione ex-post, di transaction reporting e post trade transparency, di gestione di prodotti di investimento al dettaglio "pre-assemblati" (PRIP) e prodotti di investimento assicurativi (IIP) e relativi obblighi documentali (Key Information Document), di gestione del codice LEI. È stato inoltre avviato il presidio dei flussi alimentanti la procedura di calcolo ROCKY0 per la rendicontazione costi, oneri e incentivi.

Prosegue, nell'ambito del progetto della Divisione Banche dei Territori "Valore insieme", che prevede nuove modalità di rendicontazione periodica del patrimonio della clientela attraverso un servizio specializzato, la partecipazione ai tavoli di lavoro relativamente alla produzione della rendicontazione del patrimonio; è stato



inoltre avviato il presidio dei flussi alimentati ed il recupero delle commissioni e spese del servizio e la presa in carico delle prime nuove funzionalità di certificazione.

Avviato l'affiancamento delle strutture amministrative sul Reporting FACTA/CRS per l'acquisizione, nel corso del 2018, delle attività di presidio engine ed evolutive, controlli pre-invio e certificazione dati, invio report e gestione ricicli con Agenzia delle Entrate relativamente alla procedura di gestione delle segnalazioni (Facta Engine).

Coinvolgimento nel gruppo di lavoro di Banca IMI per l'avvio del progetto, coordinato dal desk Credits, che prevede una nuova operatività sui fondi di investimento (ETF) aventi come sottostanti panieri di titoli obbligazionari, titoli che dovranno essere gestiti nell'anagrafica MUREX per permettere la corretta gestione dei rischi.

Conclusa, in ambito progetto Insourcing Portafoglio, l'internalizzazione dell'operatività e dei processi riferiti alla gestione dei prodotti di portafoglio commerciale di natura cartacea, svolte presso Service esterno delegato dal nostro Istituto.

Prosegue, nell'ambito della Digital Factory, la collaborazione per la revisione e l'efficientamento del processo relativo alle presentazioni di Portafoglio, che ha consentito il varo del nuovo processo di gestione del rischio e l'introduzione della workstation, denominata "PINC", sia per la gestione delle presentazioni che per la valutazione del rischio su tutti i cloni. La collaborazione con la Digital Factory su questo tema si è conclusa nel mese di ottobre, al termine del ciclo formativo erogato agli utenti di Banca dei Territori sulla nuova workstation PINC.

Disegnato e condiviso con Banca dei Territori il processo di gestione accentrata del prodotto Welfare Hub, nonché consolidato il processo di gestione per ISPFV dei contratti perfezionati con i clienti sul territorio e della relativa attività di controllo dei mandati di pagamento.

Prosegue il progetto di sostituzione del back-end (Credoc Web vs Eximibills). Il roll out prevede un avanzamento lavori per tipologia di prodotto con tre fasi prima dell'effettivo rilascio in produzione: analisi, scrittura test e loro esecuzione.

Sono in corso le analisi con Euroclear France con l'obiettivo di aggiungere l'offerta di adesione diretta T2S anche ai mercati Eses (Francia, Belgio, Olanda). Inoltre, si sono conclusi gli accordi contrattuali con Clearstream Banking Luxembourg per attivare il nuovo servizio di Local Market Partner per l'Italia che verrà erogato da Intesa Sanpaolo, predisponendo un piano congiunto di sviluppi e di test al fine di raggiungere la data prevista di go live. Nel corso del 2017 si sono conclusi i test interni propedeutici alla partenza dei test con il cliente che inizieranno nel mese di gennaio 2018.

Continua l'impegno, per quanto riguarda l'Operations Transaction Banking, in diverse attività di supporto progettuale su iniziative lanciate dal Business, ovvero il progetto Instant Payment che è la creazione di un nuovo schema paneuropeo idoneo a garantire un nuovo prodotto di bonifico domestico SEPA real time disponibile 24x7x365; il progetto GPII che ha realizzato uno schema dedicato ai pagamenti cross border per garantire l'esecuzione di bonifici in divisa con tracking dedicato sullo stato della disposizione; ed infine, il progetto PSD2 che si è occupato dell'analisi degli impatti commerciali, operativi ed applicativi conseguenti al recepimento della Direttiva 2015/236 la cui entrata in vigore è prevista per il 13 gennaio 2018. In particolare la nuova normativa amplierà l'ambito a tutte le disposizioni di incasso e pagamento effettuate nell'area SEE, indipendentemente dalla divisa di riferimento; sono ancora in attesa di pubblicazione definitiva i requisiti tecnici che normeranno l'accesso alle cosiddette terze parti in ottica di sviluppo di nuovi scenari di business. In particolare, nel corso del secondo semestre 2017, per quanto riguarda il progetto Instant Payment è stata rilasciata ai clienti la possibilità di utilizzare il nuovo prodotto dal canale Internet Banking per le disposizioni in uscita e di poter ricevere dalle terze banche nel rispetto delle tempistiche/caratteristiche del prodotto stesso; è stata portata a termine, inoltre, la componente normativa del progetto PSD2, riguardando il recepimento della normativa; nell'ambito dei servizi di Local Custody, ed in particolare per il progetto T2S, il 18 settembre 2017 si è concluso il progetto, a livello europeo, che ha visto con la V Wave l'adesione della Spagna alla piattaforma europea di regolamento. Le modifiche e gli adeguamenti, necessari per garantire il colloquio con la depositaria finale, sono stati effettuati con successo, modificando i modelli operativi che prevedevano non solo il regolamento delle transazioni, ma anche la gestione ai mercati spagnoli garantiti. Nell'ambito dei modelli operativi e del prodotto di servizi di custodia, si è proseguito nell'evoluzione delle applicazioni a supporto del servizio di Securities Services, completando con successo gli adeguamenti richiesti dal nuovo modello di servizio di Local Market Partnership (LMP) per i clienti (Clearstream Banking Frankfurt) che hanno attivo un colloquio diretto con la piattaforma T2S ma che comunque necessitano dei servizi di asset servicing e fiscali sul mercato italiano.

Consolidate le azioni, guidate da Intesa Sanpaolo a livello di Sistema Bancario, per l'ottimizzazione della filiera end-to-end nel trattamento del contante, con il progetto per la realizzazione di un nuovo modello di sala conta multi-banca che coinvolge Unicredit, Poste Italiane, Banco BPM e CariParma, e prevede la compensazione in via continuativa delle giacenze di contante delle parti coinvolte e la gestione congiunta delle "visite ispettive". I risultati della fase pilota e l'ipotesi di evoluzione del progetto è stata presentata ai vertici di Banca d'Italia e dell'ABI raccogliendo parere favorevole, così come positiva è stata la valutazione espressa dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Completata l'iniziativa di contenimento costi riferita ai trasporti Filiali e l'attivazione del ricircolo del contante sui bancomat esternalizzati che accettano anche versamenti, riscontrando in entrambi i casi una effettiva contrazione della spesa.

Consolidata la fase Pilota del progetto di ottimizzazione degli ordini di carico di contante dei bancomat esternalizzati, basato sui Big Data e sull'utilizzo degli algoritmi di Advanced Analytics che calcolano la previsione della domanda di banconote. L'esito positivo della prima fase ha permesso di raddoppiare il perimetro delle macchine, portandolo ad un totale di 300 ATM attivi con la nuova modalità di calcolo dell'algoritmo.

Verrà completato entro maggio 2018, a seguito dell'aggiornamento del piano di lavoro ABI, il progetto Dematerializzazione Assegni, che recepisce il decreto Legge 13 maggio 2011 convertito con Legge 12 luglio 2011 n. 106 che prevede l'incasso degli assegni nella tratta interbancaria tramite la trasmissione del documento informatico (immagine dell'assegno) e porterà all'efficientamento dei processi e della logistica, alla riduzione dei costi di outsourcing senza aggravio in termini di Full Time Equivalent e al miglioramento della qualità del servizio per il cliente. Nel semestre sono proseguiti i lavori interbancari, con le attività di sviluppo e collaudo, in un'ottica end to end, della nuova procedura Check Image Truncation: si sono svolte sessioni di test di carico per sondare la tenuta dell'infrastruttura della Banca e del Centro Applicativo e numerosi test con banche amiche; inoltre sono proseguiti gli sviluppi informatici, i relativi investimenti ed i collaudi funzionali delle applicazioni di sportello e di canale e dei legacy per la Banca e a servizio delle sue tramitate. Infine, è stata predisposta la normativa, elaborato il materiale formativo e condivisi modalità e contenuti della formazione. Inviata informativa alla clientela nell'estratto conto di dicembre circa le novità introdotte da questa importante innovazione. In corso le attività di revisione commissionale.

Definiti i requisiti funzionali, sono in corso gli sviluppi applicativi per gestire la migrazione dei pagamenti pensioni INPS agli standard SEPA e l'archivio unico condiviso con INPS per la gestione dei riaccrediti e l'allineamento anagrafico.

Impegnati in diverse attività di supporto progettuale su iniziative lanciate dal Business, in particolare per il progetto Instant Payments su carte prepagate e - per quanto riguarda il progetto PSD2 - per la gestione del disconoscimento delle operazioni non autorizzate con carte di pagamento.

Impegnati in diverse attività di supporto progettuale su iniziative lanciate dal Business su Banca5: emissioni di nuovi prodotti prepagati; versamento clienti Banca5 su conto di pagamento mediante ATM e MTA del gruppo ISP; servizio di tramitazione pagamenti pensioni INPS.

Avviata, nell'ambito della gestione dei flussi remote di pagamento della clientela Imprese, una campagna di moral suasion e di ri-contrattualizzazione dei servizi offerti ai clienti, affinché passino da un processo autorizzativo separato dallo strumento di remote banking, che consiste nell'invio di lettere di conferma cartacee, a una gestione automatizzata delle autorizzazioni all'esecuzione.

### 3.5 DIREZIONE CENTRALE PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

Si riportano di seguito le attività della Direzione effettuate nel corso del 2017 nei differenti ambiti.

#### ATTIVITA' DI DIMENSIONAMENTO DEGLI ORGANICI

Nel 2017 è proseguito il progetto di revisione della metodologia di dimensionamento per processo avviato nel corso del 2016 con l'obiettivo di avere un governo end-to-end del dimensionamento lungo tutta la filiera di processo al fine di sviluppare metodologie di bilanciamento per i carichi di attività all'interno della filiera stessa. Parallelamente è stato rilasciato un repository unico di tutti i dimensionamenti, unitamente a uno strumento che permette la visualizzazione grafica dei dimensionamenti per processo e/o per struttura organizzativa, famiglia e figura professionale e, ove presente, il confronto con il relativo organico effettivo. Per le Divisioni Banca dei Territori e Corporate e Investment Banking sono stati supportati i diversi filoni progettuali della Digital Factory attivati.

Per la *Divisione Banca dei Territori* è stato rivisto e aggiornato nel tempo il dimensionamento di tutta la Rete di Filiali; per Banca Prossima sono stati dimensionati sia la rete territoriale, sia l'unità preposta ai Controlli.

In previsione dell'integrazione delle ex Banche Venete avvenuta l'8/12/17, sono stati effettuati i dimensionamenti di tutta la Rete Filiali e rivisti i dimensionamenti delle strutture di Direzione Regionale e delle Strutture Centrali impattate. Inoltre si è contribuito alla definizione del nuovo dimensionamento della Rete Banca dei Territori, inclusiva del perimetro ex Banche Venete, basato sul nuovo modello di servizio Retail definito coerentemente alla nuova portafogliatura della clientela.

Sono stati aggiornati i dimensionamenti delle strutture delle Direzioni Regionali e delle Strutture Centrali della Divisione BdT sulla base delle principali modifiche organizzative e/o di perimetro attività.

Nell'ambito della *Divisione Corporate e Investment Banking* sono stati rivisti i dimensionamenti delle diverse strutture di Divisione (in particolare Gestori e Assistenti Global Corporate) ed è stata effettuata un'analisi di dimensionamento del Servizio Controlli e Operational Risk della Direzione Controlli e Coordinamento Operativo al fine di adeguare la stima dell'organico alla maggiore focalizzazione sul presidio dei controlli creditizi e ai nuovi presidi operativi di I livello.

Sono state completate le analisi di dimensionamento per alcune strutture delle Direzioni Financial Institutions e Global Transaction Banking ed è stata avviata l'analisi sulla Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione.

Nell'ambito della Direzione Internazionale è stata effettuata una revisione del dimensionamento già definito ad inizio 2017 sulla base dei volumi operativi aggiornati, al fine di supportare particolari esigenze di business o soddisfare specifiche richieste dei Regulator locali. Inoltre è tuttora in corso il supporto per gli ambiti di competenza delle azioni volte a ridefinire e rinforzare il modello antiriciclaggio e sanzioni internazionali della Filiale di New York.

Nell'ambito della *Divisione Banche Estere*, è stato aggiornato il dimensionamento delle funzioni Compliance, Anti money laundering e del Proactive Credit Management (PCM) di ogni Banca, nonché della Direzione Pianificazione e Controllo della Divisione ed è stato realizzato il dimensionamento del nuovo Servizio Multicanalità e Customer Experience. È stato inoltre condotto un assessment dei dimensionamenti fatti dalle Banche, identificando diverse priorità di intervento per il 2018.

Nell'ambito delle *strutture centrali*, è stato completato il dimensionamento su talune strutture della DC Amministrazione e Fiscale, della DC Partecipazioni, della DC Compliance Governance e Controlli, della DC Compliance Retail e Corporate Banking, della DC Convalida Interna e Controlli, della DC Affari e Consulenza Societaria, della DC Coordinamento Creditizio e della DC Legale e Contenzioso – Group General Counsel di Intesa Sanpaolo Group Services e sono stati determinati gli impatti dimensionali derivanti dal Progetto Vivaldi su tutta la filiera del credito.

In ambito *Capital Light Bank*, sono stati effettuati i dimensionamenti di Intesa Sanpaolo Provis e Intesa Sanpaolo Reoco, oltre al dimensionamento in ottica rightsizing di tutte le funzioni centrali di Pravex Bank.

#### SISTEMI DI MONITORAGGIO ORGANIZZATIVO

Nel corso del 2017 è stata avviata un'attività progettuale volta all'evoluzione degli strumenti di monitoraggio organizzativo di strutture, organici e performance di processo con l'obiettivo di supportare le strutture della Banca nel controllo dei dati di performance ed avviare un percorso di miglioramento continuo. Riguardo al monitoraggio organizzativo di strutture ed organici, è stato avviato il percorso di automazione della reportistica ad oggi prodotta manualmente e la realizzazione di un diagnostico per intercettare in maniera

sistematica le modifiche organizzative intercorse e per aumentare il presidio sulla qualità del dato. Verranno contestualmente inoltre introdotti nuovi KPI organizzativi su organici e strutture quali ad esempio span of control e layer organizzativi. Sul versante del monitoraggio organizzativo dei processi, è stata definita la nuova metodologia ed il piano realizzativo che vedrà, nel triennio 2018-2020, l'estensione del perimetro dei processi misurati verso un target di circa 75 processi di business osservati rispetto ai 30 attuali (7 dei quali rilasciati nel 2017). Infine nel 2017, in piena sinergia con il Presidio dei dimensionamenti, è stata avviata la realizzazione di un tool di business intelligence (rilascio previsto entro il primo semestre 2018) multi-device per abilitare analisi avanzate e permettere la creazione di reportistica automatica.

## **CORPORATE MOBILITY**

Nel corso dell'anno sono state definite le nuove assegnazioni di auto a dipendenti, gestiti l'ordine e la sostituzione di veicoli in uso operativo a strutture, avviato il processo di sostituzione di auto in uso a dipendenti con ruolo commerciale nonché consolidato il perimetro derivante dalle acquisizioni societarie (oltre 300 mezzi e relative dotazioni, 200 alloggi aziendali); il tutto per una movimentazione complessiva di circa 2.000 mezzi. È proseguito il processo di monitoraggio e razionalizzazione delle assegnazioni dei veicoli uso operativo, con un'ulteriore razionalizzazione del parco (c.a. 100 veicoli, per la quasi totalità in uso a strutture BdT). La stesura del nuovo Piano di Azione per la Sostenibilità Ambientale ha visto la collaborazione con le funzioni competenti di CSR e ha richiesto l'elaborazione di ulteriori flussi informativi a supporto della definizione a 'lungo termine' degli impatti ambientali in tema di flotta aziendale e di viaggi di lavoro.

## **SERVIZI ALLA COLLETTIVITA'**

Nell'anno sono stati rinnovati completamente la mensa/bar aziendale di Sarameola di Rubano e di Assago – Palazzo B7. Tali iniziative hanno contribuito all'aumento complessivo dei pasti somministrati nei ristoranti aziendali di oltre il 10%.

In collaborazione con la DC Tutela Aziendale è stato esteso all'intero orario lavorativo il servizio infermeria-presidio medico sul Nuovo Centro Direzionale di Torino ed è stato realizzato un servizio di infermeria nel polo di Sarameola.

## **PROGETTO “SMATERIALIZZAZIONE ARCHIVI DEL PERSONALE”**

Il progetto è stato completato nel primo semestre 2017 con il pieno raggiungimento dei suoi obiettivi iniziali. L'utilizzo dell'applicativo è stato allargato anche ai certificati sui corsi obbligatori ed è in fase di pianificazione l'utilizzo ai fini dell'integrazione nuove Banche a seguito del Progetto Vivaldi.

## **PROGETTO DI ACCENTRAMENTO DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE DELLE RISORSE UMANE**

Il progetto è stato avviato ad inizio anno con l'obiettivo di accentrare le attività amministrative generate da eventi gestionali (distacco, part-time, mobilità, variazioni anagrafiche, ecc.) verso la struttura di Amministrazione del Personale. È stato completato l'accentramento e la smaterializzazione di 4 processi e a fronte dei risultati positivi ottenuti anche altre strutture di gestione del Personale hanno fatto richiesta di accentrare in Amministrazione del Personale le medesime attività.

## **INTERVENTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

Nel corso del 2017 sono proseguiti gli interventi di sviluppo organizzativo per i quali si fornisce nel seguito un riepilogo dei principali.

Aree di Governo e Direzioni Centrali: con riferimento alle strutture centrali di Intesa Sanpaolo sono state costituite la DC Strategic Support, la DC Arte, Cultura e Beni Storici e la Segreteria Tecnica di Presidenza; la DC Internal Auditing ha visto l'istituzione di un presidio unitario su tutta la Divisione Private Banking e la ridefinizione della governance sulle controllate estere. Si è provveduto inoltre ad interventi di fine tuning e di affinamento sulle strutture centrali di Capogruppo e di Intesa Sanpaolo Group Services, nel cui ambito, ai fini

dell'applicazione del relativo Accordo Sindacale, è proseguita l'attività a supporto dell'attribuzione della figura professionale "Coordinatore Operativo di Attività" incluso il calcolo dell'indicatore di "complessità gestita".  
Con specifico riferimento al Sistema dei Controlli Interni del Gruppo:

- si è concluso l'aggiornamento del Regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrato, finalizzato a recepire il passaggio al sistema monistico, le modifiche organizzative intercorse e la revisione dei flussi informativi ed è stato avviato il processo di recepimento da parte delle controllate nonché di estensione alle Banche Italiane;
- è stata inviata alle Banche Estere la proposta di Regolamento SCII Locale condivisa con le funzioni di controllo di Capogruppo per il successivo recepimento e adozione;
- si è concluso il supporto per l'avvio a regime dei Tavoli Controllo Crediti sui diversi ambiti (Divisione Banca dei Territori, Divisione Corporate e Investment Banking, Capital Light Bank e Banche Estere).

Divisioni e altre strutture di Business: è stato fornito supporto alla *Divisione Banca dei Territori* per la realizzazione degli interventi organizzativi sulle strutture centrali.

Al fine di garantire un presidio capillare sul territorio della Clientela Retail/Personal/Imprese, con decorrenza 1/1/2017 sono stati ridefiniti i perimetri di Direzioni Regionali e Aree, con contestuale costituzione della Direzione Regionale Lazio, Sardegna e Sicilia. A decorrere dal 11/12/2017, a conclusione delle attività di migrazione informatica dei rapporti delle ex Banche venete, è stato rivisto il Network delle Filiali ISP e dei relativi CTPAR di riferimento, mentre Banca Nuova e Banca Apulia sono state collocate nelle DR competenti per territorio. Sono state inoltre avviate le attività di revisione delle Direzioni Commerciali e delle Aree Retail e Personal al fine di equilibrare i perimetri di coordinamento delle DR. Si è inoltre proseguito nelle attività di supporto nel processo di razionalizzazione del network che hanno portato alla chiusura nel corso del 2017 di 81 Filiali Retail e 37 Sportelli Distaccati, 5 Filiali Personal e 46 Distaccamenti Personal e 1 Distaccamento Imprese.

Nell'ambito del piano di riduzione dello stock dei "non performing loans" (NPL), sono stati costituiti dei team dedicati nelle Unità Crediti delle DR con il compito di mettere in atto strategie di gestione su cluster di posizioni identificate centralmente.

Sono state infine avviate le attività di configurazione del modello operativo e di aggiornamento della normativa per l'inserimento dei consulenti finanziari con contratto misto (progetto Minotauro).

Con riferimento alle Società del perimetro della Div. BdT, ha preso avvio il Nuovo Modello di Servizio della Rete Territoriale di Banca Prossima; è stata realizzata un'evoluzione dell'assetto organizzativo del settore Commerciale di Intesa Sanpaolo Casa; sono proseguite le attività finalizzate all'avvio di Intesa Sanpaolo Forvalue; è stato aggiornato il modello di servizio in ambito finanza straordinaria di Mediocredito Italiano.

Sono state infine avviate le iniziative progettuali volte all'integrazione di Banca 5 nel Gruppo, pur preservando le caratteristiche distintive della società.

Per quanto riguarda la *Divisione Corporate e Investment Banking* è stato garantito il supporto all'evoluzione e alla manutenzione del modello organizzativo e di servizio della Divisione.

È stato supportato l'ambito prodotti di Transaction Banking, attraverso il rafforzamento e l'omogeneizzazione del modello di supporto specialistico alla Divisione BdT e alla Divisione CIB.

È stato rafforzato il modello di coverage delle Financial Institutions e nell'ambito del network estero è stato potenziato il presidio commerciale.

Inoltre è stata aggiornata la struttura di Banca IMI, in particolare con il rafforzamento delle strutture di Product Control, Market Hub e la costituzione del nuovo Desk Listed Investment Vehicles (attività in SPAC) e sono state revisionate le strutture e i funzionigrammi di ISP Luxembourg, ISP Brasile e ISP Ireland.

La DPO ha inoltre partecipato e contribuito alle principali iniziative domestiche ed internazionali della Divisione, tra cui si segnalano i seguenti principali progetti:

- progetto Mifid II, per cui sono stati analizzati gli impatti relativi alla Divisione;
- progetto G20, con particolare riferimento agli impatti sulla Divisione e su Banca IMI;
- prosecuzione dei progetti Controlli del Credito e Controlli per la Rete Estera;
- progetto Brexit, volto ad analizzare gli adeguamenti necessari alle strutture di Londra nell'ambito dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea.

Con riferimento alla *Divisione Banche Estere*, sta continuando l'allineamento del modello organizzativo delle Banche Estere al target definito dalla Capogruppo, sia come strutture organizzative che come funzionigrammi.

Tra le attività a supporto del business è stata completata l'analisi quantitativa delle attività svolte nel retail network di tre Banche (CIB, Intesa Sanpaolo Bank Slovenia e PBZ) ed avviato il disegno del nuovo modello organizzativo del network Retail di 5 Banche (oltre alle 3 già citate, anche BIB e VUB) Sono state inoltre supportate le evoluzioni organizzative delle Direzioni Commerciali della Divisione e delle Banche

(introduzione della funzione Pricing). Infine, è stato supportato dal punto di vista organizzativo il progetto di costituzione di una società di Wealth Management in Cina (Yicai).

Nell'ambito della *Divisione Private Banking* sono stati attuati interventi organizzativi volti in particolare al rafforzamento delle funzioni di controllo, alla revisione in Fideuram ISPB dell'Area di Governo Operativo e Finanziario, e alla riarticolazione dell'Area Coordinamento Affari. Sono state inoltre supportate le attività organizzative propedeutiche all'integrazione delle due società fiduciarie controllate da Fideuram ISPB.

In relazione alla *Divisione Insurance* è stata attuata una serie di modifiche organizzative di Intesa Sanpaolo Assicura, Intesa Sanpaolo Vita e Fideuram Vita orientate sia alla semplificazione delle strutture sia al rafforzamento delle aree commerciali e di prodotto in coerenza con le specificità della Divisione.

La *Divisione Asset Management* è stata supportata nella semplificazione della struttura organizzativa di Eurizon Capital SGR ed è stato rafforzato lo sviluppo di iniziative di innovazione digitale.

In ambito *Capital Light Bank*, è stata ridefinita la struttura organizzativa attraverso l'integrazione delle Direzioni Strategies and Solutions e Gestione Partecipazioni e il rafforzamento della Direzione Pianificazione e Controllo. È stata inoltre supportata Pravex Bank nell'adeguamento ai modelli target delle aree CRO e CBO, nella ricollocazione di attività di controllo nell'area COO e nel dimensionamento dell'head office.

Sono state inoltre supportate le società Intesa Sanpaolo Reoco, lavorando sui fattori abilitanti del progetto "Grande Reoco" e Intesa Sanpaolo Provis, articolando le strutture relative alla gestione degli asset immobiliari.

Per le Società non finanziarie ISP Reoco, ISP Forvalue e ISP CASA, sono state inoltre seguite le attività per l'estensione del modello target di Ciclo Passivo con l'obiettivo di attivare il modello sulle Società dal 2018.

## GOVERNO NORMATIVA

Nel corso dell'anno si è confermato il presidio sulla normativa aziendale e di Gruppo, anche attraverso il coordinamento di gruppi di lavoro dedicati all'aggiornamento di specifici documenti normativi (tra cui il Regolamento SCII e le Regole di Gruppo sui Sistemi interni di segnalazione delle violazioni - Whistleblowing) e l'assistenza fornita alle società.

Nel secondo semestre 2017 è stata inoltre consolidata la nuova tassonomia dei processi di gruppo condivisa con le funzioni di controllo e le altre funzioni aziendali interessate ed è stato pubblicato il nuovo albero dei processi riferito a Intesa Sanpaolo, Banca IMI, Mediocredito Italiano, Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking.

## COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO PROGETTO VIVALDI

La DPO, nell'ambito del progetto di integrazione delle ex Banche Venete, ha assunto un ruolo centrale nell'ambito anche delle diverse attività del progetto Vivaldi, sia attraverso la responsabilità di cantieri che in attività di:

- PMO complessivo sia del Programma che del Progetto di Integrazione Informatica;
- Coordinamento Operativo Integrazione: con un team esperti di integrazione completato da risorse competenti della rete, ha coordinato le attività di Gap Analysis, di gestione delle Bonifiche sui dati, di definizione di istruzioni normative transitorie, di definizione della normativa di Guida al Cambiamento utili per l'esecuzione del progetto. Ha inoltre coordinato l'ambito della logistica operativa per la gestione del cambiamento sulle oltre 700 filiali impattate dal progetto e l'ambito di certificazione della migrazione fra i sistemi informativo Cedente e Ricevente. Ha contribuito alla definizione del piano di formazione e coordinato operativamente il supporto degli oltre 1500 colleghi impegnati nell'affiancamento post avvio di migrazione nonché la macchina ISGS di Migration Room costituita a valle della migrazione;
- Gestione e supporto alle altre strutture della Banca per la riallocazione e assegnazione delle risorse di sede centrale e di rete, in modo da garantire la continuità operativa e organizzativa delle strutture impattate dal cambiamento.

## COORDINAMENTO DEI PROGETTI RILEVANTI

Nel corso dell'anno è proseguita l'attività di gestione e monitoraggio (project management) applicata ai principali progetti a livello di Capogruppo o di Gruppo, trasversali a tutta l'azienda o comuni a più strutture (Aree, Divisioni o Società) e caratterizzati da elevata complessità.

È stato inoltre predisposto e pubblicato il documento di regole da seguire in materia di coordinamento e gestione di progetti con caratteristiche di elevata complessità e di trasversalità funzionale, destinato a tutto il Gruppo.

### 3.6 SERVIZIO INFORMATION SECURITY E BUSINESS CONTINUITY

Le principali attività svolte nel corso dell'anno sono state focalizzate alla individuazione della strategia del Gruppo Intesa Sanpaolo in ambito di Information Security e Business Continuity.

Sotto il profilo della Sicurezza Informatica hanno assunto specifico rilievo progetti ed attività volte alla definizione prospettica di policy e processi per la gestione della Cyber Security. In tale contesto si è inquadrata l'attivazione del Cyber Security Program, previsto nel biennio 2016/2017, che si è posto l'obiettivo di accrescere la maturità del Gruppo attraverso una gestione delle minacce più efficiente ed efficace, nonché di rafforzare le competenze e le strutture necessarie per mitigare il rischio indotto dai cyber attacks.

Tra le attività concluse nell'anno assumono particolare rilevanza:

- l'implementazione progressiva del Modello dei Controlli Integrato ISBC (a partire dalle strutture prioritarie) presentato al Comitato Rischi e al Comitato per il controllo sulla Gestione,
- l'individuazione e la condivisione delle direttrici evolutive della metodologia di analisi dei rischi di sicurezza informatica con la Direzione Centrale Enterprise Risk Management e la contestuale campagna 2017,
- l'evoluzione dei presidi del CERT (Computer Emergency Response Team) per il Gruppo anche attraverso l'attivazione del Portale di infosharing e della piattaforma MISIP (Malware Information Sharing Platform) per lo scambio di informazioni con il CERTFIN nonché attraverso la visita ispettiva necessaria per l'accreditamento FIRST (esito positivo),
- la verifica da parte di AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) di piena compliance della Certification Authority Intesa Sanpaolo (rilascio dei certificati per le firme digitali),
- l'analisi degli standard tecnologici RTS di EBA per la regolamentazione dei servizi di pagamento elettronico PSD2,
- il consolidamento dell'infrastruttura di Sicurezza per Internet Banking a protezione dei servizi di business esposti dalla Banca e ad integrazione delle nuove funzionalità evolute di autenticazione (Smart Authentication, OTP Software, Prelievo Cardless, Push notification),
- il setup e l'attivazione del governo degli account privilegiati e della loro proliferazione sui sistemi informatici aziendali al fine di garantire maggiore protezione degli asset e rispondere ai requisiti del legislatore,
- l'attivazione della soluzione di whitelisting sugli ATM per il controllo ed il blocco in tempo reale di software non autorizzato,
- la messa in produzione del modello operativo del nuovo servizio di Global Security Operation Center (Global SOC) attivando ISP (provider/consumer) e VUB Banka (provider),
- il checkup di sicurezza ai responsabili ISP e ISGS attraverso specifica survey web,
- l'effettuazione di due sessioni di induction sulla Cyber Security e sui Cyber Risk rivolte al CdA di Intesa Sanpaolo e al Comitato di Direzione

Nel corso dell'anno è stato aggiornato l'Impianto Normativo di Sicurezza sia definendo nel Regolamento SCII un nuovo flusso verso gli organi aziendali - il *Piano della Sicurezza*, che comprende la valutazione complessiva dello stato della sicurezza informatica del Gruppo, l'evoluzione di minacce e opportunità, gli obiettivi strategici e il piano di sviluppo e investimenti - sia aggiornando le Linee Guida di Sicurezza che hanno recepito le modifiche all'assetto organizzativo del 2016 e rafforzato le competenze dell'Information Security Officer per il Gruppo.

Sono altresì in corso le iniziative previste nel master plan definito e riguardante gli elementi volti alla prevenzione, rilevazione e risposta alle minacce cyber afferenti il contesto del Gruppo come ad esempio Brand Monitoring, Adversary Simulation, Global CERT. In coerenza con il Cyber Security Program ed in linea con la pianificazione progettuale, sono proseguite le attività previste nel Remediation Plan atte a mitigare le vulnerabilità legata al cyber attack all'infrastruttura ATM dell'estate 2016. Tale Remediation Plan, presentato al JST e agli Organi Aziendali, è stato articolato su 5 direttrici di azione: la gestione delle autorizzazioni privilegiate, il presidio delle connessioni esterne, il presidio delle configurazioni dei sistemi, la stabilizzazione delle contromisure tattiche già adottate, la messa in sicurezza delle infrastrutture ICT.

Si evidenzia, inoltre, come i malware resi popolari anche dall'interesse suscitato dai mass media (es. Eye Pyramid, Wanna Cry, Petya, BadRabbit, Dakota Access Pipeline, attacco DDOS a banche Slovene) abbiano visto l'attivazione dei processi di verifica previsti dalla struttura CERT evidenziando, in questi casi, che all'interno del Gruppo le procedure di protezione preventive erano già state completamente applicate rendendo di fatto inefficaci le minacce.

Come previsto dal regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrati di Gruppo, nel primo semestre 2017, sono stati predisposti i flussi informativi per gli Organi Aziendali di Capogruppo, delle Banche e delle Società

del Gruppo controllate direttamente. Il documento “Informativa di Sicurezza Informatica – Anno 2017” è stato portato all’attenzione del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo il 4 aprile 2017.

Per quanto riguarda la Business Continuity si segnala che nel corso del 2017 è proseguita l’attività di aggiornamento e collaudo delle soluzioni di continuità operativa, rafforzando, con specifiche iniziative, i presidi in essere e prevedendo nuove ulteriori soluzioni finalizzate ad aumentare il livello di efficacia e resilienza dei presidi stessi.

È stata predisposta e condivisa la valutazione dei fattori di rischio di competenza della Funzione di Continuità Operativa di Gruppo nell’ambito del processo di Operational Risk Management.

Con riferimento agli strumenti a supporto delle attività di Business Continuity, si segnalano ulteriori implementazioni per il Portale COOPE per permettere agli utenti una più completa gestione delle attività inerenti la BIA e un controllo più puntuale da parte della funzione di Continuità Operativa di Gruppo.

Nell’ambito del consolidato, processo di manutenzione annuale delle soluzioni di Continuità Operativa, sono state prodotte tutte le Schede Operative per il perimetro societario domestico ed estero, per le Filiali e per le Banche Estere (in lingua locale e inglese).

Il percorso di continuo rafforzamento dei presidi, delle soluzioni e dei meccanismi di gestione delle crisi ha garantito anche nel corso del 2017 la continuità dei servizi e la salvaguardia e tutela dei collaboratori e clienti in occasione di eventi critici per la continuità operativa del Gruppo. In particolare si evidenziano la gestione:

- dell'emergenza causata da alcuni eventi sismici che hanno interessato il centro Italia e l'Isola di Ischia con impatti sulle strutture territoriali del Gruppo
- di episodi di forte maltempo verificatisi in zone ove sono presenti strutture territoriali italiane (Abruzzo, Lazio, ecc.)
- delle emergenze relative ad attacchi terroristici ed eventi socio politici (Londra)
- delle problematiche tecnologiche ed applicative IT (Atm, Internet Banking) e con impatti su processi critici e piattaforme di regolamento (CLS, Target 2, T2S) sia sui sistemi Italia sia su sistemi delle banche estere (VUB).

Durante il primo semestre 2017 è stata completata la definizione del Modello dei Controlli Integrato di Information Security e Business Continuity, basato sul framework NIST ed integrato con le evidenze emerse dal progetto di “Mappatura dei Presidi e Controlli” effettuato nel 2016 (Direzione Compliance Governance e Controlli), dal progetto “Remediation Plan ATM” e dalla metodologia afferente l’analisi del Rischio ICT. Con riferimento all’ambito della BCM, il modello prevede 113 controlli di I livello e 19 controlli di II livello, suddivisi secondo tematiche omogenee (famiglie di controlli), da cui è derivato il catalogo dei controlli. In particolare nel corso del 2017 sono stati attivati 12 controlli di I livello e 8 controlli di II livello.

Il piano 2017 ha visto inoltre lo svolgimento delle verifiche dei presidi di continuità operativa di Banche e Società italiane ed estere del Gruppo. Sono state svolte tutte le verifiche programmate di conformità ai requisiti previsti per l’affidabilità impiantistica dei palazzi che ospitano processi sistemici, critici e/o centri IT. Si segnala l’importante sessione di test svolta per il processo sistemico di Gestione del Contante; tale sessione ha ipotizzato l’indisponibilità di una sala conta con attivazione di una seconda sala conta mobile (prima realizzazione in Italia su questo tipo di scenario). Al test hanno partecipato anche Banca d’Italia in qualità di attore ed osservatore (la Direzione Gestione Valori) ed il fornitore Mondialpol.

In materia di conformità agli standard internazionali, si segnala che, come richiesto dal Regolatore, è stata confermata l’autocertificazione annuale di Intesa Sanpaolo quale “Critical Participant” del circuito Target2 anche per il 2017 e allo stesso tempo si è conseguito il rinnovo della certificazione “ISO 22301:2012 - Societal Security - Business Continuity Management Systems” con riferimento ai processi a rilevanza sistemica attinenti l’erogazione, in ambito domestico, dei “Servizi connessi con i sistemi di regolamento lordo in moneta di banca centrale”.

Come previsto dal regolamento del Sistema dei Controlli Interni Integrati di Gruppo anche nel 2017 sono stati predisposti i flussi informativi per gli Organi Aziendali delle Banche e Società già integrate nel modello di Continuità Operativa. In particolare, sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo i documenti *Piano Annuale di Continuità Operativa e Rischi residui Anno 2017* e *Verifiche e Controlli del Piano di Continuità Operativa Anno 2017* il 4 aprile 2017.

Infine, in coerenza con le Linee Guida di Compliance del Gruppo, sono stati effettuati i controlli di conformità per gli ambiti di competenza della Funzione Specialistica di Sicurezza Informatica e della Funzione Specialistica di Continuità Operativa.



### 3.7 SERVIZIO SICUREZZA FISICA

Le iniziative ed attività svolte dal Servizio Sicurezza Fisica nel corso del 2017, grazie anche alla collaborazione delle altre strutture ISGS ed ISP a vario titolo coinvolte, hanno consentito di confermare il trend di riduzione sia degli eventi criminosi subiti sia dei costi di vigilanza, mantenendo l'andamento discendente degli ultimi anni. I risultati ottenuti sono frutto di investimenti, in soluzioni tecnologiche ed operative, volti a prevenire rapine e furti e contestualmente ottimizzare, ove possibile, gli oneri operativi. Di seguito le iniziative ed i risultati conseguiti nel corso del 2017.

#### GESTIONE SERVIZI ESTERNALIZZATI DI VIGILANZA ARMATA

Le iniziative di efficientamento sui servizi di Vigilanza hanno consentito di ottenere risparmi passando da 22,2 milioni di euro del 2015 a 21,5 milioni di euro nel 2016 a 18,6 milioni di euro nel 2017. I servizi esternalizzati dedicati alle Filiali al 31 dicembre 2017 sono costituiti da 133 Guardie Particolari Giurate (rispetto alle 179 di fine 2016, alle 188 di fine 2015).

#### SICUREZZA DELLE FILIALI E DELLE SEDI DIREZIONALI

La struttura svolge il coordinamento, in collaborazione con la Direzione Immobili e Logistica, del piano complessivo di "incremento della sicurezza" delle filiali e delle Sedi Direzionali; tale piano coniuga la mappatura del rischio con le soluzioni/servizi di sicurezza disponibili per identificare le implementazioni necessarie sul territorio, a tutela della sicurezza dei colleghi e degli asset aziendali. Sono stati definiti per il 2017 c.a. 1.400 interventi di miglioramento della sicurezza delle filiali, organizzati su 6 "stream" progettuali; i principali stream avviati sono:

- protezione dei Caveau, con revisione ed eventuale rafforzamento delle misure di sicurezza;
- protezione di siti ad alto rischio, in termini sia di Sedi Direzionali sensibili sia di Filiali ad alta appetibilità (Filiali "Top 30") con specifico obiettivo di proteggere le stesse da eventi criminosi di tipo "professionale";
- sicurezza ATM/MTA, attraverso lo studio, la sperimentazione e l'attivazione di soluzioni diversificate in base al contesto (macchine presso Filiali o in siti esterni, macchine a caricamento esternalizzati, ecc.), per aumentare i livelli di protezione dei mezzi forti al fine di contrastare il fenomeno di attacco (tramite strappo, esplosione, malversazione) ed asportazione del denaro;
- sostituzione, presso Filiali identificate da specifiche analisi, di servizi di Vigilanza/SCIF tramite investimenti in misure di sicurezza migliorative; nel corso del 2017 sono stati conseguentemente dismessi 58 servizi di vigilanza per un saving annuo a regime di c.a. 2,9 milioni di euro;
- interventi su aree geografiche critiche tramite adeguamento degli asset di sicurezza (impianti video, mezzi di gestione del contante, ecc.) delle filiali maggiormente a rischio e/o con dotazioni inferiori agli standard previsti (rif. rispetto dei protocolli Anticrimine ABI);
- interventi di sicurezza su criticità "non pianificabili" e definiti nell'ambito di riunioni mensili (Security Meeting) tra la funzione Sicurezza, DIL e Funzione Auditing; tali interventi si sono resi necessari a seguito di episodi criminosi che hanno interessato i nostri punti operativi in corso d'anno od alla necessità di adeguare il livello di sicurezza all'evolversi dei rischi – nel 2017 gli interventi sono stati 128.

#### ATTIVITÀ DI VERIFICA DELLA SICUREZZA SUL TERRITORIO

È stata svolta l'attività di sopralluogo post evento criminoso (limitatamente agli eventi ad alto impatto e/o con necessità di approfondimenti) che nel primo semestre 2017 ha interessato 53 siti, inoltre è proseguita l'attività di verifica / controllo a campione delle realizzazioni di sicurezza presso le filiali e le Sedi Direzionali, svolte con le risorse e professionalità del Servizio Sicurezza Fisica. Nel 2017 tali controlli hanno interessato 70 filiali e 15 Sedi Direzionali.

#### ATTIVITÀ DI SUPERVISIONE E SUPPORTO DELLA DIVISIONE BANCHE ESTERE

È proseguita l'attività di indirizzo e supporto alle Banche estere del Gruppo ISP, volta a definire eventuali proposte di miglioramento dei livelli di sicurezza, adeguamento agli standard di Capogruppo ed ove possibile di ottimizzazione degli investimenti e degli oneri operativi. Si rileva in particolare, il completamento dei progetti presso CIB secondo le indicazioni concordate con la nostra funzione e che stanno consentendo saving

operativi; il supporto nell'estensione delle filiali New Concept presso le Banche estere, attraverso la definizione di modelli personalizzati al contesto operativo e normativo dei vari Paesi.

## CONTROL ROOM

La Control Room di Sicurezza Fisica gestisce circa 3.600 Filiali, i Palazzi Direzionali ed i Musei, con i seguenti volumi annui: circa 11.000 ticket manutentivi aperti e gestiti sugli impianti di allarme e videosorveglianza; 90.000 eventi di vigilanza (ispezioni periodiche, pronti interventi, bonifiche, ecc.); 60.000 chiamate telefoniche in entrata ed 80.000 in uscita da e per Filiali/Istituti di Vigilanza e FF.OO.; 20.000 email pervenute e gestite.

## NORMATIVE DI SICUREZZA

Nel corso del 2017 sono state ulteriormente aggiornate le "Regole di Sicurezza Fisica" per le Filiali, le 'Regole' per gli Stabili Centrali e le Sedi Direzionali; in particolare, alla luce dell'avvenuta 'messa in produzione' dei nuovi Registri informatizzati per la gestione delle chiavi di Filiale oltre che degli accessi dei terzi in Filiale, si sono introdotti alcuni disposti riferiti a puntualizzazioni operative nella gestione dei congegni di apertura affidati a più persone, riscontrando anche indicazioni in tal senso provviste dalle Funzioni di Audit. Sono state anche introdotte alcune ulteriori 'cautele' legate al manifestarsi di nuove tipologie di rischio ed indicazioni specifiche per l'operatività dei Monte Pegni. Si è inoltre fornito supporto anche alle attività di definizione/revisione delle specifiche Regole di Tutela del Patrimonio culturale di ISP e del Gruppo, in relazione agli aspetti di più specifica competenza.

## SUPPORTO AI PROGETTI ED EVENTI ISP

- Sono state gestite, nell'ambito del Progetto Vivaldi, le prime fasi di integrazione delle ex Banche Venete. In particolare, sono state definite le strategie di migrazione a target delle dotazioni di misure di sicurezza fisica e delle Control Room, sono state definite le normative applicabili sia di tipo definitivo che di natura transitoria.
- La struttura ha proseguito nel fornire supporto alle Funzioni promotrici di diversi Progetti di evoluzione dei modelli di servizio (es. iniziativa PuroGusto, servizio "Affitto Spazi"); alla luce anche di alcune ulteriori evoluzioni e/o occorrenze nel tempo emerse, anche in relazione ad iniziative di diversa tipologia con impatti trasversali ed introduzione di nuovi ambiti e/o evoluzione dei consueti contesti di rischio.
- È stato fornito il supporto, per l'ambito di competenza, per conseguire le certificazioni ISO27001 (5 certificazioni), ISO22031 (1), PCI/DSS (1), eIDAS (1) dei nostri CED aziendali.
- È in corso la partecipazione ai Gruppi di lavoro per la definizione ed all'aggiornamento dei requisiti tecnici, sempre per gli ambiti di più specifica pertinenza, per la predisposizione delle nuove 'gare' per la fornitura di apparecchiature Self (ATM/MTA e CSA).
- Sono in corso attività di scouting e di sviluppo di nuovi sistemi di controllo biometrico per la gestione degli afflussi ad aree riservate, definendo un primo prototipo di soluzione sperimentale da introdurre su due siti e per il quale si stanno consolidando, con il supporto della competente Funzione di Privacy, gli aspetti di informativa previsti dalle norme.
- Si è partecipato, per gli aspetti di competenza, alla prima rilevazione di 'Vulnerability Self Assessment' promosso dal Circuito Bancomat e gestito a livello di Gruppo dalla collaterale Funzione di Sicurezza Informatica, con attività di 'autodiagnosi' poste a carico degli aderenti.

## ATTIVITÀ DI NATURA PROGETTUALE INTERNE AL SERVIZIO

- È stato sviluppato ed è in produzione il nuovo modulo applicativo del sistema E-vigil (sistema informativo per la gestione delle richieste, dell'erogazione e della fatturazione dei servizi di Vigilanza armata) che consentirà di fornire le medesime funzionalità di gestione delle varie attività di reception/portierato;
- è stato completamente rivisto e ridefinito il sito Intranet del Servizio Sicurezza Fisica, che raccoglie tutte le informazioni (che precedentemente si trovavano disperse su diverse sezioni della Intranet) utili ai colleghi e propone una nuova e più completa FAQ; sono stati pubblicati otto video tutorial (in formato "pillole") rivolti ai colleghi e relativi ai temi di sicurezza fisica.

- è stato completato il Progetto Easy Access Control, che prevede la registrazione delle chiavi di filiale su registro elettronico oltre alla registrazione, su medesimo registro, di ogni accesso di terzi (manutentori, personale di pulizie, ecc.).

## ATTIVITÀ DI INNOVAZIONE

Oltre alle consuete attività di ricerca in collaborazione con DIL (serrature, impianti allarme, sistemi anti esplosione ATM), si è avviata una collaborazione con il Servizio Information Security e Business Continuity per lo scouting e la sperimentazione di soluzioni innovative per la mitigazione di nuovi rischi (wi-fi ostili e intrusioni fisico informatiche, verifica e ampliamento della protezione fisico informatica degli impianti). Sempre con il Servizio Information Security e Business Continuity, si sono avviati diversi progetti per prevenire i rischi derivanti dalla crescente presenza dell'IT nella sicurezza fisica: sia nelle soluzioni di sicurezza fisica, sia nelle minacce emergenti. In particolare con il programma Infofisica si stanno indirizzando gli impatti principali sulla sicurezza della banca derivanti dai nuovi domini della "cyber physical security" e dell'"internet of things".

### 3.8 DIREZIONE CENTRALE IMMOBILI E LOGISTICA

Si riportano di seguito le attività della Direzione effettuate nel corso del 2017 nei differenti ambiti.

#### SERVIZIO ASSET E PROPERTY MANAGEMENT

Nel corso del 2017 le strutture del Servizio Asset e Property Management, oltre a svolgere le attività tipiche connesse agli interventi immobiliari ordinari, hanno proseguito le attività ordinarie e straordinarie di riferimento. Nello specifico è continuata l'attività di rinegoziazione dei contratti di locazione passiva, volta alla riduzione dei canoni locativi, avviata nel 2013, in continuità con quanto fatto negli anni successivi, che nel 2017 ha previsto la gestione di 425 contratti; in realtà al 31 dicembre ne sono stati rinegoziati complessivamente 433 con un saving a regime di circa 1,4 milioni di Euro.

È proseguita inoltre la commercializzazione degli immobili non più di interesse ai fini strumentali. Infatti nel corso del 2017 sono state attivate procedure di vendita per 30 immobili, di queste 23 sono arrivate a conclusione.

È stata, inoltre, sostanzialmente completata l'operazione di conferimento di 217 immobili a due Fondi Immobiliari (Omega 3 e Omega 4).

Con riferimento alle attività di indirizzo e controllo in corso di ulteriore implementazione anche per gli immobili all'estero sono state effettuate le seguenti iniziative:

#### Divisione Banche Estere:

- verifica del rispetto delle "Regole per il governo e il controllo delle spese immobiliari delle Banche Estere" e monitoraggio del budget immobiliare 2017 con ogni singola Banca e verifica dei piani d'azione in accordo con i KPI della Banca, utili all'efficientamento della gestione immobiliare (contratti di servizio, affitti, ottimizzazioni, ecc.);
- autorizzazione delle fund request relative al budget 2017 e supporto alle BE per i rilasci e la corretta gestione delle CAPEX immobiliari;
- supporto alla predisposizione del Capital Budget 2018 attraverso l'identificazione e la selezione delle attività "core" per ciascuna banca verificandone anche i benefici in termini di risparmio;
- supporto alla definizione del progetto per l'ottimizzazione delle strutture di HQ di CIB in Ungheria (accentramento in un unico edificio); supporto al completamento dei lavori di ottimizzazione dell'HQ di Intesa Sanpaolo Bank Albania (r. Barrikadave); supporto tecnico al progetto di ottimizzazione degli HQ in Bratislava (VUB) a seguito della Due Diligence eseguita nel I semestre e definizione sia dei possibili impatti strategici in termini di saving e obblighi normativi sia della modalità di richiesta del budget d'investimento; supporto tecnico alla preparazione del piano di accentramento in un unico HQ delle strutture di HO a Novisad (BIB) con la conseguente dismissione degli immobili non più utilizzati.
- Attività di pre-sounding per la verifica di convenienza della dismissione tramite 'pacchetto' di 68 immobili in Slovacchia (VUB).
- Processo di dismissione secondo procedura di Gruppo di 59 immobili di cui 15 in Croazia (PBZ), 30 in Slovenia (ISPBSLO), 6 in Serbia (BIB), 5 in Ungheria (CIB) e 3 in Romania (ISPBR).
- Attività di Indirizzo e Controllo, nel rispetto delle Regole, per la negoziazione/apertura di contratti d'affitto in tutte le Banche; preparazione all'attività di negoziazione complessiva dei canoni di locazione in tutti i paesi.
- Attività di supporto al progetto della DBE denominato "adopting group distribution model" che prevede la modifica del modello di business del retail di 5 banche della Divisione con la conseguente ottimizzazione del parco filiali. All'interno del progetto la DCIL ha previsto la possibilità di fare ulteriori ottimizzazioni in termini di risparmio energetico e riduzione dei costi locativi;
- invio e controllo dell'utilizzo del manuale per le Banche Estere contenente tutte le indicazioni per la realizzazione del New Concept all'estero;
- supporto alla progettazione e realizzazione per le filiali New Concept in Albania (Intesa Sanpaolo Bank Albania), in Egitto (AlexBank), in Slovacchia (VUB), in Croazia (PBZ), in Slovenia (ISPBSLO) e Ungheria (CIB);
- supporto al perfezionamento e finalizzazione della gara per la standardizzazione del contratto di manutenzione immobiliare in Ungheria (CIB), Serbia (BIB), Croazia (PBZ) secondo la procedura di Capogruppo;
- supporto al perfezionamento della gara per la standardizzazione del contratto di pulizie in Croazia (PBZ); in Egitto (AlexBank), in Ungheria (CIB), Slovacchia (VUB) secondo la procedura di Capogruppo;

- supporto tecnico e di PM alla pianificazione e realizzazione dei lavori di rinnovo di 7 filiali e 8 interventi per l'adeguamento alle norme Health&Safety in Egitto (AlexBank); collaborazione per la standardizzazione della documentazione tecnica di gara per i rinnovi delle filiali/uffici.
- Supporto a Capital Light Bank per il progetto di relocation e refurbishment di 50 filiali in Pravex Bank (Project Management, definizione e verifica del budget e delle tempistiche);
- collaborazione con DSI per la creazione del portale 'OneDesk' della Direzione Immobili al fine di facilitare la comunicazione infragruppo a livello della Divisione Banche Estere.
- coordinamento dell'attività di rivalutazione degli immobili per l'iscrizione a libro a Fair Value del portafoglio di proprietà (c.a. 600) delle BE (cespiti IAS40 e IAS16). Analisi e verifica delle valutazioni, focal point per le BE e per la funzione di Consolidato di Gruppo;
- supporto ai Gruppi di Progetto della DBE per l'integrazione del patrimonio immobiliare delle ex Banche Venete nella Divisione (Albania, Croazia, Romania e Moldavia).

#### Direzione Internazionale (Divisione Corporate e Investment Banking):

- autorizzazione delle fund request relative al budget 2017;
- monitoraggio del budget immobiliare 2017;
- finalizzazione del contratto di manutenzione immobiliare per la sede Corporate di Londra;
- supporto all'individuazione dei locali e alla progettazione e realizzazione delle filiali di Amsterdam;
- supporto al rinnovo del canone di locazione per le sedi Corporate di Jakarta e Dubai;
- prosegue la fase di controllo al funzionamento del contratto di manutenzione immobiliare sviluppato secondo il modello di Capogruppo per le società del Gruppo presenti in Lussemburgo oltre allo studio di una possibile ridefinizione del layout degli spazi della sussidiaria Intesa Sanpaolo Bank Luxemburg;
- prosegue lo studio di convenienza rispetto all'acquisto della sede HUB di Londra.

#### Altre società del Gruppo all'estero:

- supporto all'individuazione dei locali a Ginevra, Bahrein, Buenos Aires, San Paulo e Montevideo per l'espansione della struttura Private Banking in Svizzera;
- negoziazione del canone di locazione di Exelia, società di back-office del Gruppo a Brasov (Romania), in occasione della scadenza contrattuale;
- supporto alla rilocazione di Eurizon negli spazi della filiale Corporate di Francoforte;
- riposizionamento della società Eurizon SLJ - Londra all'interno dell'HQ, attività che ha fatto registrare un forte saving dei costi operativi; servizi di supporto al contratto di affitto infragruppo, alla progettazione e alla realizzazione degli spazi all'interno dell'HQ;
- prosegue lo studio di convenienza per una possibile ridefinizione e ottimizzazione degli spazi in Lussemburgo, concentrando in un'unica sede le realtà presenti nel paese;
- completamento dei nuovi spazi a Parigi per ridurre i costi di locazione della Filiale di Fideuram e, contemporaneamente, ospitare la nuova filiale di Eurizon, l'ufficio di appoggio di DIRA e di Banca IMI; supporto alla definizione di contratti di affitto infracompagny tra Fideuram, ISP e Eurizon;
- completamento del progetto di rilocazione delle società del gruppo presenti sulla piazza di Dublino (FIDEURAM+ISP LIFE+ISP BANK IRELAND) con conseguente importante saving sui canoni di locazione; monitoraggio e supporto alla realizzazione delle attività di moving;
- individuazione dei locali e supporto alle attività tecnico/immobiliari della NewCo (Yi-Tsai) che si occuperà di Wealth Management a QINGDAO in Cina.

## **SERVIZIO PROJECT E FACILITY MANAGEMENT**

Nel corso del 2017 le strutture del Servizio Project e Facility Management hanno completato le attività di aggiornamento delle filiali e di manutenzione evolutiva sugli stabili.

Nell'ambito del modello di servizio di BdT è stato realizzato su 25 punti operativi il Nuovo Concept di Filiale ed è stato ultimato il programma di razionalizzazione della rete che ha interessato 111 punti operativi, con la realizzazione tra l'altro di 25 RI-Lay Out, 7 Revamping e 15 Aree self safe.

Relativamente al progetto food & beverage di BdT sulla piazza di Milano è stato aperto un Punto Autogrill ed è in via di ultimazione l'allestimento dello spazio commerciale di Iginio Massari. Sempre per BdT è stato fornito il supporto logistico per l'attivazione di 59 postazioni di lavoro per ISP For Value.

Per quanto riguarda il piano di implementazione/sostituzione ATM/MTA abbiamo fornito assistenza per le oltre 400 installazioni effettuate nel corso dell'anno.

Relativamente al proseguimento del progetto di Intermediazione Immobiliare si è provveduto all'attivazione di 11 agenzie ISP Casa. Per quanto riguarda La Direzione Multicanalità Integrata si è proceduto all'apertura

di una nuova Filiale On Line a Milano, dedicata al progetto Banca 5 e completati i lavori per l'apertura di 2 ulteriori FOL di Roma e Firenze.

A supporto di Intesa Sanpaolo Private Banking, nell'ambito del progetto Filiali "High Net Worth Individual", sono stati ultimati i lavori per le realizzazioni delle filiali TOP di Napoli, Firenze e Torino. Per quanto riguarda il piano territoriale 2017 sono stati completati i lavori per la rilocalizzazione della filiale di Milano via Carducci e per l'ampliamento di ulteriori 13 filiali.

Nell'ambito del Progetto Vivaldi sono stati realizzati 117 accorpamenti fisici di filiali retail ed allestiti/ampliati 146 centri imprese. Si è altresì concluso il progetto di rebranding di tutte le dipendenze del perimetro Vivaldi con copertura/rimozione delle insegne e posa di nuove vetrofanie. Sono state inoltre attivate le analisi di fattibilità per gli ulteriori 127 accorpamenti da realizzarsi nel primo semestre 2018.

Con riferimento alle Società del Gruppo si è dato corso all'allestimento dei nuovi locali per Banca Fideuram/San Paolo Invest in 7 località con l'obiettivo di contenere i costi gestionali valorizzando il patrimonio immobiliare del Gruppo.

Per quanto attiene il Progetto HIVE si è concluso l'allestimento presso l'Immobile di Milano piazza della Scala di spazi ad ufficio configurati secondo il concetto innovativo di "smart working".

Nell'ambito delle attività di supporto alle società del Gruppo all'estero si sono concluse le realizzazioni delle sedi di Parigi, Dublino, Amsterdam, delle due location di Yi Tsai a Qingdao e per la rilocalizzazione della sede di Abu Dhabi. Ultimato anche l'allestimento ed il trasferimento nei nuovi locali della sede di Londra – Eurizon Capital SLJ mentre continua l'attività di supporto tecnico alla riqualificazione delle filiali di Praxex Bank in Ucraina.

Relativamente al perimetro degli immobili Non Performing Loans sono stati completati 10 cantieri di bonifica e messa in sicurezza ed avviati 14 nuovi interventi; è in corso la valorizzazione del complesso immobiliare di Arezzo e l'adeguamento sismico per il sito di Novi di Modena.

Sono proseguiti gli interventi di adeguamento degli stabili di Direzione e di moving delle relative strutture nell'ottica di ottimizzazione degli spazi, di seguito le principali.

#### Adeguamento stabili di Direzione Centrale:

- Milano, Via Verdi 11: avviato il cantiere per la bonifica MCA in copertura e per la realizzazione della nuova reception per Eurizon;
- Immobili di Moncalieri e Settimo Torinese: ultimati i lavori di adeguamento dei CED per la certificazione TIER;
- immobile di Parma: in fase di assegnazione i lavori per l'adeguamento dei CED per la certificazione TIER;
- Torino, Piazza San Carlo: ultimato il cantiere per la trasformazione della centrale termica da gasolio a gas.

#### Attività di Moving:

- immobile di Milano Via Montebello: avviati i lavori relativi al progetto di redistribuzione spazi per i nuovi utenti (Fideuram e ISPB) con ristrutturazione completa del fabbricato;
- Torino NCD: ultimato l'accentramento delle strutture della BdT nel complesso immobiliare;
- Torino Piazza San Carlo: ultimato il riassetto delle strutture interne;
- Torino via Monte di Pietà: trasferite le strutture del Polo Assicurativo di gruppo provenienti dal NCD;
- Ultimati i lavori di ripristino degli spazi e degli impianti danneggiati dall'evento alluvionale di novembre che ha colpito il Polo Tecnologico di Moncalieri.

Sono proseguite le iniziative di adeguamento e incremento misure di sicurezza fisica su filiali e stabili che hanno visto il completamento degli interventi relativi all'adeguamento dei sistemi di frazionamento contante in 73 filiali, nonché al completamento dell'installazione di sistemi di protezione e sicurezza ATM/MTA in 103 località, oltre ad altri interventi vari per 273 località.

Al fine di contribuire all'ottimizzazione dei costi di vigilanza sono stati completati gli interventi di potenziamento impiantistico per la rimozione del servizio di guardiania/steward in 29 località. Con riferimento ai siti individuati "ad alto rischio" sono inoltre stati completati gli interventi evolutivi in 30 siti, e sono state realizzate 4 aree self/safe.

Nell'ambito del filone progettuale di incremento dei livelli di sicurezza delle filiali dotate di Caveau/Cassette sono stati completati gli interventi di verifica ed evolutivi presso 256 filiali. Sono stati completati le azioni di

protezione (attive e passive) di n° 49 ATM/MTM sul perimetro della Regione Puglia e sono stati completati infine gli incrementi misure di sicurezza su 10 stabili di Direzione ad alto rischio.

Nell'ambito del progetto Vivaldi è stata acquisita secondo il target della Capogruppo la gestione manutentiva di tutte le 889 filiali del perimetro, con attivazione del servizio di ticketing mediante piattaforma e-catalog nonché estensione/ridefinizione dei contratti di servizio sulla scorta degli standard già in uso nel Gruppo.

## UFFICIO SERVIZI DI SUPPORTO LOGISTICO

Nel corso del 2017 l'Ufficio Servizi di Supporto Logistico ha proseguito le attività relative agli interventi pluriennali pianificati, mantenendo un forte ricorso a confronti di mercato sui vari ambiti gestiti. In particolare nella seconda metà dell'anno gran parte delle attività svolte sono state concentrate nella gestione del processo di integrazione delle reti e delle strutture della ex Veneto Banca e della ex Banca Popolare di Vicenza all'interno dei servizi logistici del Gruppo Intesa Sanpaolo – *Progetto Vivaldi*.

Nell'ambito trasporti, nel corso del 2017, sono stati finalizzate diverse iniziative a supporto delle attività di insourcing delle lavorazioni di portafoglio presso il sito di Parma, di raccolta dei documenti direttamente presso la clientela imprese della BdT grazie all'invio diretto al cliente dei documenti di trasporto, di riposizionamento dei flussi Mifid a seguito della chiusura della sede di Vicenza, Torri di Quartesolo e infine per lo spostamento delle lavorazioni degli assegni prenotati presso il service Cisca.

Nell'ambito del progetto Vivaldi nei primi mesi del secondo semestre sono stati rilevati tutti i gaps di processo rispetto alle procedure standard di trasporto del Gruppo ISP. In particolare si è provveduto all'immediata eliminazione del casellario centralizzato, ancora presente nel processo di smistamento ed inoltro delle spedizioni del canale bancario. Tale modifica ha permesso di efficientare i trasporti introducendo una tracciatura univoca per ogni singola spedizione, e di ridurre immediatamente i costi del 25% circa.

Sono stati ridefiniti con il nuovo vettore tutti i servizi di trasporto dedicati, a garanzia della continuità operativa di tutti i collegamenti per l'inoltro della corrispondenza sia da/per le filiali migrate che da/per i services target di Gruppo. È stata avviata l'attività di trasferimento degli incarti provenienti dai centri Estero/Corporate verso le nuove filiali imprese; tale attività proseguirà nel corso della prima parte del 2018 e coinvolgerà anche la rete (BdT).

Sono stati avviati, in modalità target, i presidi corrispondenza di Montebelluna, Vicenza e Verbania/Intra; ora integrati nella modalità standard di spedizione della corrispondenza sia nel circuito bancario (lettere di vettura cd forfait) che in quello esterno (espresso).

In ambito piattaforma eCatalog – la piattaforma che ospita il catalogo elettronico dei beni e dei servizi gestiti dalla logistica - è stata completata a inizio anno la migrazione del datacenter applicativo archivi ADM, e il rilascio della sezione valori personalizzati, mentre sono in fase di test i prototipi del nuovo modulo di gestione dell'anagrafica.

Negli ultimi mesi del 2017 sono state completate le attività di sviluppo relative alla piattaforma economale dedicata alla Divisione Insurance e sono terminati gli studi per la revisione del layout dei portali in gestione all'ufficio (ADM, altri moduli eCatalog).

Nell'ambito di attività dell'operatore logistico nella prima metà dell'anno, oltre alla normale attività di distribuzione di materiale e di allestimento filiali, sono state positivamente concluse diverse attività minori di distribuzione di materiale promozionale, in particolare in collaborazione con la funzione Formazione Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi, con la Direzione Marketing per la distribuzione di welcome kit da distribuire ai nuovi clienti, con la BdT per la distribuzione di materiale dedicato alle filiali New Concept di nuova apertura, compresa l'iniziativa LINDOR&INTESA.

Nell'ambito degli allestimenti è stato completato il secondo passaggio dell'allestimento filiali di maggio ed è stato effettuato un ulteriore allestimento filiali nel corso del mese di ottobre.

Nel secondo semestre dell'anno l'impegno è stato rivolto alla migrazione delle ex-Banche Venete. È stato svuotato il magazzino di Montebelluna e Castelfranco Veneto trasferendo il materiale nel magazzino di Close2you di Castel San Giovanni (PC). Sono state inoltre inviate le chiavette OTP okey all'elenco dei clienti persone giuridiche ex-Banche Venete.

Inoltre, come consuetudine, è stata avviata e completata la distribuzione degli omaggi natalizi, anche per le filiali e colleghi delle ex-Banche Venete.

A fine anno si è conclusa la fase di assegnazione del confronto di mercato relativo ai servizi di operatore logistico che determinerà il passaggio, ad un unico magazzino per tutto il perimetro del Gruppo. Sono state avviate di conseguenza le modifiche software per gestire questo passaggio.

Nell'ambito della gestione degli archivi è stato portato a termine lo spostamento del Patrimonio Librario del Gruppo dallo stabile di Torri di Quartesolo, dismesso, al service esterno C2Y, scelto al termine di un confronto di mercato.

Nell'ambito del Progetto di accentrimento logistico-immobiliare delle società Italia del Gruppo sono stati avviati i cantieri con le società del Gruppo non aderenti agli Accordi Quadro di ISGS – in particolare con la Divisione Insurance, la Divisione Asset Management e la Divisione Private Banking - per l'analisi delle possibili sinergie operative.

Anche in ambito archivi sono state avviate tutte le attività necessarie per l'integrazione delle ex Banche Venete ai sistemi target ISP. Tutti gli archivi delle ex Banche Venete sono stati collegati alla procedura ADM, successivamente sono stati migrati i data base contenenti tutte le informazioni dei documenti archiviati presso l'area documentale dedicata di ADM (c.d. area pregresso). In tal modo le filiali delle ex Banche Venete avranno la possibilità di visualizzare tramite il portale ADM non solo i documenti inviati in archivio post-migrazione ma anche quelli archiviati centralmente ante-migrazione.

È stato, inoltre, organizzato un confronto di mercato per individuare i services in grado di effettuare lo svuotamento della documentazione ante-migrazione ancora giacente presso i punti operativi delle ex BV; le attività di svuotamento sono attualmente ancora in corso.

Nell'ambito dei servizi di produzione e fornitura dei valori in bianco è stata sviluppata una nuova funzionalità in Megarete per attivare o bloccare il riordino automatico dei valori in bianco per tutti i punti operativi oggetto di razionalizzazione (chiusure, accorpamenti).

Con il rinnovo del contratto di fornitura dei valori in bianco è stato gradualmente attivato – con un importante risparmio economico - un nuovo fornitore per gli A/B prenotati, richiesti in circolarità dalla clientela del Gruppo. È stata completata la stesura del documento relativo alla colorimetria degli assegni circolari uso filiale, in collaborazione con la Direzione Relazioni Esterne. L'obiettivo è quello di uniformare il colore dei vari tagli in uso su tutti i cloni del Gruppo.

Relativamente al Progetto Vivaldi tutte le filiali ex Banca Popolare di Vicenza ed ex Veneto Banca, accorpate in ISP dall'11 dicembre 2017, sono state dotate per tempo dei necessari kit valori di prima dotazione.

In merito all'attivazione del progetto di dematerializzazione degli assegni le attività sono state allineate alle nuove scadenze ABI.

In ambito forniture e servizi economici, nel mese di aprile, sono stati completati tutti gli interventi in loco (rete filiali) inerenti l'aggiornamento del software per le apparecchiature conta soldi/verificatrici per la messa in circolazione della nuova banconota da 50 euro.

È proseguita la fornitura dei prodotti specifici, l'assistenza a supporto necessari alle attività di lavorazioni portafoglio/effetti presso l'ufficio DC Operations di Parma e l'assistenza a supporto delle attività dei periti estimatori presenti nelle filiali dei Monte Pegni.

Dopo aver concluso con esito positivo il processo di test per 6 tipologie di toner rigenerato in collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi, è stato attivato progressivamente il processo di fornitura verso la rete filiali.

Il nuovo accordo quadro per il materiale economico/stampati dopo la fornitura iniziale nei primi sei mesi dell'anno e la verifica del controvalore di consumo, ha permesso di perfezionare una nuova misura del canone adeguata al trend, sia per il primo che per il secondo semestre.

È stata attivata la procedura informatica ed il layout per la stampa di biglietti da visita con il numero verde.

Nel corso del secondo semestre sono state completate tutte le attività relative alla migrazione delle filiali delle ex Banche Venete in Intesa Sanpaolo, con distribuzione massiva di un kit di prima dotazione (modulistica, buste, timbri). È stata inoltre garantita l'attività di approvvigionamento e distribuzione di scatole d'archivio per il progetto di trasferimento documentazione di portafoglio dalle Filiali Retail alle Filiali Imprese delle ex Banche Venete.

Sempre nel secondo semestre, sono state perfezionate le attività di predisposizione e coordinamento verso il nuovo fornitore per l'avvio di produzione delle buste cartacee e delle scatole archivio.

In coordinamento con DPO è stata avviata la predisposizione dell'aggiornamento della brochure Mifid II, con distribuzione massiva a tutta la rete di kit di prima dotazione.

È stato definito, infine, l'impianto tecnico-contrattuale con avvio della fornitura del materiale fuori catalogo su nuovo fornitore.

Nell'ambito dei servizi postali, a completamento dello scenario di assegnazione del confronto di mercato già attuato a livello di recapito, è stato attivato anche il service di stampa Leaderform, al quale è stata affidata la stampa delle comunicazioni destinate alla clientela del Nord Est. Tale azione ha permesso di assorbire senza



criticità i volumi rivenienti dal progetto Vivaldi, in particolare le comunicazioni straordinarie prodotte nei mesi di novembre e dicembre legate ai mailing di rinumera dei codici iban.

In collaborazione con i colleghi di DPO, è stata aggiornata la sezione relativa ai controlli dei KPI dei servizi postali esternalizzati, integrando le Guide Operative relative ai servizi di postalizzazione.

Nell'ambito del progetto di allargamento perimetro, oltre alla verifica delle possibili sinergie operative, sono stati analizzati i dati di forecast 2017 e di budget 2018 dell'ambito postali delle Divisioni Insurance, Asset Management e Private Banking.

Relativamente all'attività di produzione degli assegni accentrati, per ciò che riguarda il perimetro recapitato in modalità descritta (raccomandate e assicurate) è stato messo in produzione un alert settimanale per segnalare a Poste Italiane ed ai colleghi di DCO Assegni i numeri di raccomandate/assegni inesitati, utilizzando i dati recepiti dal servizio Infodelivery di Poste Italiane che consente la tracciatura degli esiti di recapito.

### 3.9 DIREZIONE CENTRALE ACQUISTI

Nel corso del 2017 la Direzione Centrale Acquisti ha provveduto a realizzare le attività necessarie all'integrazione delle ex-Banche Venete attraverso l'analisi dei contratti in essere nei due Gruppi e l'inoltro delle relative comunicazioni ai fornitori per disdetta/rinnovo/proroga. Contestualmente è stata realizzata la qualifica dei fornitori di riferimento delle ex-Banche Venete e partecipate non già fornitori del Gruppo ISP. Inoltre, è proseguita l'attività negoziale che è rivolta al supporto dell'efficientamento dei costi attraverso: l'analisi della domanda, i confronti di mercato e le trattative dirette.

Per la gestione del sistema informativo gestito da ISGS sono incominciate le negoziazioni e le gare per il rinnovo: dei contratti di manutenzione delle licenze applicative e software di base, dei servizi di application management e dei contratti di manutenzione hardware e TLC dei sistemi informativi gestiti da ISGS.

È proseguito inoltre il supporto ai Business Owners, sia in ambito applicativo che infrastrutturale, sui principali progetti legati al business:

- negoziazione con i fornitori per la trasformazione delle piattaforme di gestione delle "filieri di rischio", in coerenza con i programmi Big Financial Data (bfd) e RADAR e le nuove normative Europee (BCBS 239);
- negoziazioni per gli sviluppi in ambito sistemi di pagamento;
- confronto di mercato in ambito sicurezza per assegnare il servizio di Global SOC (Security Operations Centre);
- progetto "Accounting Factory": condotto un confronto di mercato per la piattaforma software e per le attività di implementazione e supporto;
- gara per la robotizzazione di alcuni processi per la Direzione Centrale Operations;
- supporto alle società del Gruppo Fideuram e Polo Assicurativo per l'assegnazione, tramite confronto, dei contratti di AM sui sistemi proprietari e per specifici progetti (es. Orchestratore IoT);
- progetto "Big Financial Data": sono proseguiti i confronti di mercato per le attività progettuali sulle wave da rilasciare nel corso del 2017;
- negoziazioni per gli sviluppi sui canali (Nuovo Internet banking e App Mobile);
- confronti di mercato per ottenere le migliori condizioni tariffarie per l'area sicurezza informatica;
- Progetto Oneri Operativi: dove è stata condotta un confronto di mercato per la piattaforma software e per le attività di implementazione e supporto;
- per la Direzione Risorse Umane è stato assegnato, a seguito di confronto di mercato, il contratto per la piattaforma per il recruiting;
- Progetto Nuovo Layout di Filiale: è stato fatto un confronto di mercato per acquisire "Codometri evoluti" utili per una diversa gestione dei flussi di clientela verso le casse della filiale.

Nel secondo semestre del 2017, per il progetto "Vivaldi" sono stati gestiti tutti gli acquisti straordinari necessari sia per la fase progettuale di migrazione che per il potenziamento dell'infrastruttura hardware target. Per gli acquisti di beni e servizi non ICT sono proseguite le attività di negoziazione e ottimizzazione dei costi portate a compimento sia attraverso processi di negoziazione (confronti di mercato e trattative dirette) che attraverso iniziative di demand management tese alla riduzione dei costi tramite la definizione di nuovi perimetri e/o modalità di servizio.

L'attività ha determinato un rilevante impatto in termini di miglioramento economico. In particolare, sono state effettuate negoziazioni e confronti di mercato per la definizione o il rinnovo dei contratti inerenti:

- la fornitura di buoni pasto sostitutivi (ticket restaurant), con un ulteriore aumento dello sconto sul valore di facciata valido fino ad aprile 2018;
- i servizi di consulenza, attraverso l'incremento dei confronti di mercato come strategia di sourcing che crei competizione fra i possibili fornitori e con la definizione di specifici accordi quadro;
- il business travel attraverso il convenzionamento delle strutture alberghiere, anche nell'ottica di un allargamento del perimetro alle società del Gruppo che operano in autonomia, e con la definizione delle tariffe dei principali vettori coinvolti (aerei e ferroviari); in tale ambito, è stato concluso anche il contratto con l'agenzia di viaggi includendo nuove modalità operative da sviluppare nel 2018 che garantiranno ulteriori risparmi (self booking tool);
- la sostituzione di parte del parco auto a noleggio per uso strumentale con una operazione che oltre a consentire il miglioramento dei costi in ottica TCO (canone, consumi) ha permesso il refresh delle autovetture migliorandone la sicurezza e riducendo le emissioni inquinanti;

- i servizi agli edifici e alle persone per Banca Fideuram e Sanpaolo Invest per i quali sono stati, dopo un confronto di mercato, definiti nuovi accordi con significative compressioni dei costi;
- i servizi di manutenzione tecnologica del palazzo uffici della Filiale di Londra, ottenendo un'importante riduzione di costi dopo un confronto di mercato;
- la fornitura di arredi per le filiali e le sedi dove con processo competitivo tra i fornitori sono state ulteriormente ottimizzate le condizioni in essere;
- l'adeguamento e l'aggiornamento tecnologico dei sistemi di sicurezza delle filiali mediante trattative con le aziende manutentrici riducendo le quotazioni dei listini definiti in passato a seguito di gara;
- l'Help Desk Immobiliare per il quale in ottica demand sono stati rivisitati i contenuti contrattuali in linea con gli standard già adottati in contratti analoghi del Gruppo con una rilevante riduzione dei costi;
- l'Help Desk Tecnologico IT dove sono stati rinnovati gli accordi in essere dopo un confronto di mercato ottimizzando i costi;
- l'appalto per la ristrutturazione del palazzo uffici di Via Montebello a Milano, nonché la fornitura dei nuovi arredi, a seguito di confronti di mercato che hanno consentito di ottenere importanti riduzioni di costi;
- le forniture di energia elettrica e gas per il biennio 2018-2019 a seguito di confronti di mercato e adottando una diversa modalità di acquisto delle forniture più in linea con le attuali dinamiche di mercato;
- i servizi di manutenzione edile con 20 aziende secondo una ripartizione territoriale;
- le opere di revamping (ristrutturazioni leggere) per le filiali, con 47 aziende secondo una ripartizione territoriale;
- i servizi di operatore logistico, per il periodo che va da febbraio 2018 a gennaio 2019, a fronte di confronti di mercato che ha consentito di ridurre in modo rilevante i costi rispetto al precedente assetto;
- appalto per la ristrutturazione del palazzo della sede di Novara a fronte di un confronto di mercato che ha permesso di ottenere importanti riduzioni di costi;
- i servizi di vigilanza armata e gestione control room affidati a 5 diverse aziende a seguito di confronti di mercato condotti sulla base di nuovi capitolati più stringenti.

In ottica di demand management sono state avviate azioni di contenimento dei costi relativamente al servizio di gestione integrata dei valori ed è stata riformulata (Road Show di Banca dei Territori) concordando con la struttura richiedente un diverso format che, pur allargando la platea dei colleghi coinvolti, consentisse l'ottimizzazione dei servizi associati all'evento e dei relativi costi di trasferta.

Con riferimento al perimetro delle società italiane e banche estere accentrate sono stati effettuati i seguenti interventi:

- curata la predisposizione e l'adozione del nuovo modello di regole in materia di acquisti su tutte le società accentrate del gruppo (italiane ed estere);
- facilitato ed incrementato l'utilizzo degli Accordi Quadro di Capogruppo da parte delle Società Italiane del Gruppo;
- fornito supporto alle Banche Estere per la gestione delle Categorie globali da parte di ISGS e nelle negoziazioni centrali con i player internazionali (IBM, CISCO, ORACLE, MISYS, ecc.);
- affiancata la Divisione Banche Estere e DSI nella relazione con il SA per la gestione dei principali progetti di gruppo che hanno coinvolto la maggior parte delle banche estere;
- negoziato i rinnovi degli Accordi Globali delle plastiche per carte di credito e debito con una significativa riduzione degli oneri operativi sulle banche estere in perimetro;
- curato l'accantonamento degli acquisti di 3 nuove società italiane del gruppo (ISP Casa, Provis e ISP for Value).

Nell'ambito della gestione delle richieste di acquisto verso ISGS è stata facilitata la revisione profonda dei modelli operativi di gestione di determinati servizi sulle società del gruppo italiane ed estere, anche grazie al coinvolgimento dei Business Owner di Capogruppo. Inoltre, si è data continuità all'attività di supporto alle Società italiane ed estere per l'attività di pianificazione degli acquisti e dell'analisi della spesa, a tal fine sono stati organizzati incontri per l'individuazione di aree di risparmio ed azioni di demand.

In ambito Qualifica e Albo Fornitori si è conclusa l'implementazione del modulo Vendor Management e la migrazione delle anagrafiche dei fornitori selezionate nel perimetro della gestione accentrata della Direzione Centrale Acquisti. Si è inoltre conclusa l'implementazione del modulo Sourcing e pertanto da novembre 2017 i confronti di mercato sono realizzati sulla nuova piattaforma. Sono stati definiti i requisiti per il modulo Contract Management, attivato in produzione, nel quale confluiranno i documenti contrattuali delle gare effettuate nel modulo Sourcing. I moduli Vendor e Sourcing sono entrati a regime anche per ISP Vita.

È stata completata la definizione dei requisiti del portale di Qualifica Fornitori che consentirà il monitoraggio continuo degli indicatori societari economico/finanziari di tutti i fornitori ad oggi verificati in fase di iscrizione, invito ad eventi acquisitivi e aggiudicazioni, estendendo quanto oggi realizzato per i soli 150 fornitori di riferimento (con volume di ordinato più elevato). Inoltre, è stato avviato lo studio di fattibilità per il porting all'interno del nuovo Portale Fornitori delle funzioni di richiesta d'acquisto ed emissione ordini (oggi svolte sul sistema SAP).

Nel primo semestre di quest'anno sono state pubblicate, nella normativa aziendale, le nuove Linee Guida degli Acquisti di Gruppo e le Regole in materia di acquisti.

In funzione del mandato triennale 2016-2018 al broker Aon SpA, sono proseguite anche nel 2017 le attività di rinnovo e miglioramento delle polizze, incrementandone la qualità e riducendone la spesa.

Nel corso del 2017 le azioni attivate hanno permesso di ottenere significativi risparmi sui costi di acquisto delle polizze aziendali e di liberare risorse, in parte utilizzate per l'acquisto di una nuova polizza richiesta dai vertici aziendali. Difatti, a seguito di un lavoro congiunto con le Funzioni coinvolte, nel primo semestre, è stata stipulata una nuova polizza Cyber – polizza innovativa contro i rilevanti rischi emergenti - che contiene tutte le più importanti garanzie e si colloca ai vertici fra le polizze dei competitors europei. Nel secondo semestre, poi, per fare fronte a minacce e attacchi crescenti, i massimali della polizza sono stati ulteriormente incrementati.

Per quanto riguarda l'estensione dell'accentramento della spesa assicurativa alle Controllate estere, l'adozione di un nuovo modello di regole per gli acquisti di polizze "Corporate" ha permesso di valorizzare l'utilizzo di polizze "Multi-National", e allo stesso tempo è stato realizzato un progetto pilota per le polizze "Retail" delle Banche della Divisione Banche Estere. Le polizze, acquistate sui mercati assicurativi internazionali e vendute alla clientela delle Banche sono state rinegoziate, attraverso azioni sulla riduzione dei costi di acquisto e sull'incremento delle commissioni attive delle Banche, rivedendo lo schema di retrocessioni riconosciute dalle Compagnie alle Banche.

Per quanto di competenza, continua la gestione delle attività indotte dai vari importanti sinistri accaduti nel 2016 e 2017, con particolare riferimento alle violazioni dei caveau della filiale di Torino Corso Peschiera e della filiale di Parma via San Leonardo, ai terremoti dell'Italia centrale e all'esondazione di Moncalieri. Con riferimento al supporto richiesto da due Banche della Divisione Banche Estere, si sono concluse le azioni che hanno portato al riconoscimento dei rimborsi per due importanti sinistri accaduti nel 2012 e nel 2014.

### 3.10 FORMAZIONE, SVILUPPO MANAGERIALE E SCUOLA DEI CAPI

la Struttura, a partire dal 2016, ha avviato un profondo percorso di rinnovamento. L'obiettivo fondante del nuovo modello di funzionamento è quello di far evolvere il concetto e il valore della formazione e dello sviluppo manageriale passando da «una serie di interventi mirati, concentrati nel tempo» a un «ecosistema di contenuti fruibili in qualsiasi momento e luogo» a supporto dell'attività quotidiana e del mestiere di ciascuno. L'offerta formativa si basa su competenze chiave per ruolo/mestiere, in una logica di «never stop learning». Il nuovo modello di Servizio privilegia i canali digitali con modalità di ingaggio semplici, veloci e interattive: la piattaforma APPrendo e APP Scuola dei Capi supportano tutte le nuove modalità di apprendimento e di sviluppo consentendo l'accesso dei contenuti formativi in un'ottica di multicanalità integrata.

Nel corso del primo semestre 2017 è stata messa a punto la piattaforma APPrendo per DBT che prevede:

- fruizione dei nuovi Learning Object;
- funzionalità innovative di navigazione attraverso le Collection;
- vista profilata in base al mestiere;
- possibilità di consultare i contenuti al di fuori della rete aziendale anche con il supporto di tablet distribuiti alle filiali.

L'attività è stata lanciata con l'erogazione di un pilota per mille partecipanti a gennaio, per proseguire con tutto il mondo imprese a marzo. Ad aprile la piattaforma è stata estesa a tutte le principali figure professionali di rete.

Nel contempo è stato allestito nei locali di Via Cechov 50/5 il 'Media Center', un centro di produzione professionale dei contenuti nella nuova logica di formazione digitale.

Parallelamente sono stati progettati contenuti formativi digitali per la piattaforma APPrendo e per l'APP Scuola dei Capi, con un approccio agile e di co-design con l'utente finale, applicando le metodologie per la creazione di Collection e di Learning Object.

I contenuti così prodotti vengono poi pubblicati nella piattaforma costruendo il palinsesto per i diversi "mestieri" del Gruppo, che monitora le fruizioni e promuove l'offerta formativa.

Si è curata inoltre l'evoluzione dell'esperienza d'uso e di apprendimento, ricercando modalità sempre più ingaggianti e innovative (es. smart learning), creando nuovi format e concept e realizzando laboratori di co-design per la definizione delle competenze di mestiere rilevanti per il business (Skill Up).

#### SCUOLA CAPI

Scuola dei Capi è partita a febbraio 2017 con la formalizzazione della struttura e lo startup della piattaforma APP Scuola dei Capi.

A Scuola dei Capi vengono affidate tre sfide: promuovere un'identità manageriale comune tra i Capi, empowering sul mestiere di Capo per oggi e per domani, infine costituire un luogo d'incontro e di confronto per i Capi.

La scuola è rivolta a tutta la popolazione manageriale del Gruppo, un bacino di circa 6.200 capi oltre alla popolazione dei Talenti.

La progettazione dei contenuti fin da subito è stata orientata a valorizzare gli obiettivi affidati alla scuola.

In particolare sono stati avviati i seguenti Progetti:

- Il Board di Scuola dei Capi che coinvolge il Top Management nella costruzione dell'offerta di formazione e sviluppo.
- ISP Meets the Gurus che si attiva per consentire a fasce di popolazione manageriale la costruzione di un network e il dibattito sui temi di frontiera.
- La progettazione del percorso triennale di formazione e sviluppo per la popolazione dei Talenti del Gruppo, in partnership con l'Ufficio Talent management. È stato realizzato il 1° modulo del BFT dedicato alla digital retail banking ed effettuato il laboratorio su Learning Agility e Resilience.
- Il laboratorio "Sviluppare resilienza ed energie positive a supporto della performance", realizzato per la DCO di ISGS, con l'obiettivo di trasmettere resilienza ai propri collaboratori.
- La formazione al Coaching Approach per i Capi di Banca dei Territori che vede la progettazione e realizzazione di percorsi/eventi con la finalità di diffondere una cultura del coaching e di sostenere l'adozione dello stile di leadership coach, quando richiesto dal contesto.
- Iniziative di Executive Coaching, di Individual Empowerment e di Team/Group Coaching.
- Progettazione di dettaglio dei processi operativi relativi alle iniziative del tool kit che identifica e sintetizza i progetti che possono essere offerti ai Capi in funzione dei loro bisogni di sviluppo individuali.

- Workshop sulla Leadership Assertiva e Autorevole per tutti i responsabili della Direzione Amministrazione e Fiscale.
- Workshop a sostegno della Business Collaboration all'interno della Direzione Marketing e Rete della divisione ISPB
- A seguito della partecipazione del management di ISP all'evento di Singularity University, di New York è stata realizzata un'analogia iniziativa a Milano in cui sono stati trattati argomenti relativi a innovazione e futuro.
- Iniziative Phigital quali: "Generatori di futuro" indirizzato alla Direzione Crediti di BdT e Responsabili Crediti delle Direzioni Regionali per promuovere le dinamiche organizzative, la crescita interna delle persone e favorire il networking; "La macchina incredibile" workshop dedicato a Reoco e Provis per fare team sulle due realtà distinte; "Le sfide del futuro per Credito e Relazioni" per MdM e MdP dell'Area CLO e della Divisione CIB al fine di creare sinergie tra credito e relazioni; "Il valore dell'esperienza nel credito" per le strutture Crediti delle Direzioni Regionali - BdT con l'obiettivo di comprendere il cambiamento, rafforzare il mindset innovativo e collaborare insieme.

Continua l'attività dell'APP Scuola dei Capi, che ha l'obiettivo di promuovere la vicinanza ai Capi attraverso uno spazio digitale di apprendimento, di allenamento, di incontro e dialogo e anche un luogo di fruizione e monitoraggio del proprio piano di sviluppo. Nell'APP vengono affrontati argomenti legati al mestiere del Capo e ai temi di frontiera, con una sezione dedicata alla voce della Leadership e un canale, le news, che risponde al bisogno di vision e di confronto su quello che accade in banca e nel contesto economico. I risultati dell'APP nel II semestre sono evidenziati da 148 contenuti pubblicati nella sezione "il mestiere del Capo", 56 nella sezione temi di frontiera e 2.100 news pubblicate, per un totale di circa 250.000 visualizzazioni. Nell'ambito della APP di Scuola dei Capi è stata realizzata la funzione My Digital Trainer con l'obiettivo di mettere a disposizione dei Capi la gestione del proprio percorso di sviluppo delle competenze manageriali. Sono stati attivati in digitale i contenuti delle Sperimentazioni sul Campo, le attività di apprendimento pratico. Inoltre, l'APP è di supporto agli eventi phigital per i quali è stata anche realizzata la chat real-time.

## SVILUPPO MANAGERIALE

Le attività di Sviluppo sono proseguite, nel secondo semestre 2017, con l'estensione del progetto "Feedback 180°" a diverse Direzioni del perimetro di ISGS e Internal Audit.

È stata inoltre istituita l'Internal Coaching Academy con l'obiettivo di formare un team di Coach Interni i quali sosterranno il Saper essere e la Performance manageriale dei colleghi Capi del Gruppo.

## FORMAZIONE DIVISIONE BANCA DEI TERRITORI

Per la divisione Banca dei Territori è stata avviata e sviluppata la nuova formazione digitale tramite la piattaforma APPrendo per rafforzare competenze e abilità, consapevolezza e autorevolezza nel proprio mestiere. Per il territorio Imprese è stata erogata la formazione di accompagnamento del nuovo processo del Credito Proattivo. Per i territori Retail e Personal e per Filiale Online è stata avviata la formazione specifica per i diversi mestieri della Rete integrata con l'erogazione della formazione IVASS.

In tale ambito sono state avviate le attività di: monitoraggio dell'andamento delle fruizioni con reportistica da piattaforma e l'aggiornamento del curriculum formativo con i completamenti delle fruizioni

Per il Territorio Imprese e per la Filiale on Line è proseguito il Programma di inserimento, finalizzato a supportare i colleghi nella fase di avvio in un nuovo ruolo e ad accompagnarli nel loro percorso di crescita e di sviluppo professionale. Tale programma è proseguito per tutto il 2017 per i neoassunti delle nuove Filiali Online aperte a Roma e a Firenze.

Sono stati attivate, nel secondo semestre 2017, alcune edizioni del percorso formativo per gli Assunti con Contratto Misto, che prevede l'utilizzo di diverse modalità didattiche: formazione digitale, Training on the job, Workshop per Consulenti Finanziari (quest'ultimo con la collaborazione di Intesa Sanpaolo Formazione).

proseguita per tutto l'anno l'iniziativa formativa "Offsite Direttori Filiali Personal e Gestori Par", già avviata nel biennio precedente, con la quale si è condiviso un modello di approccio alla clientela in linea con quanto previsto dall'offerta fuori sede oltre a consentire la condivisione delle attività, metodi, strumenti e aspetti normativi da parte dei Consulenti Finanziari.

Relativamente al progetto "Insieme per la Crescita" della Divisione Banca dei Territori sono proseguite le pubblicazioni di contenuti online sulla piattaforma APPrendo nello spazio dedicato ("Le nostre esperienze" e "Vividigitale") e sono state attivate iniziative d'aula per ridefinire i comportamenti efficaci ed agibili per ogni ruolo.

È stata erogata l’iniziativa formativa “Insieme per la Crescita 2.0 con i Direttori di Area” che ha coinvolto sia i Direttori di Area che i Responsabili Coordinamenti Territoriali PAR con l’obiettivo di presentare l’evoluzione del programma e di affinare le modalità di diffusione dei nuovi comportamenti commerciali. Con lo stesso obiettivo, nel secondo semestre 2017 è proseguita la condivisione delle linee guida del progetto “Insieme per la Crescita” anche ad altre Strutture BDT quali Banca Prossima e MCI.

In ottica di affinare le competenze di Coach sono stati attivati dei percorsi formativi comportamentali destinati ai Direttori Regionali, Responsabili Società Prodotto, Direttori Commerciali, RPAR, RCTPAR e Responsabili Personale di Direzione Centrale e Società Prodotto. L’erogazione di questi percorsi si è conclusa nell’anno 2017. Inoltre, la formazione al Coaching Approach è stata erogata anche ai Direttori di Area Retail, Personal e Imprese con la finalità di diffondere un’unica cultura del coaching e l’adozione dello stile di leadership coach a tutti i Capi di Banca dei Territori.

È proseguita la formazione per gli Agenti Immobiliari di Intesa Sanpaolo Casa con iniziative di tipo tecnico. È stata effettuata la mappatura delle competenze core di mestiere attraverso Skill up. Nel secondo semestre è stato attivato un percorso formativo a tutti i Responsabili Agenzie per il rilascio della Certificazione CRS. A dicembre è stata erogata una giornata formativa a tutti i colleghi di Intesa Sanpaolo Casa con l’obiettivo di far acquisire competenze, modelli e strumenti innovativi per migliorare l’organizzazione aziendale in riferimento al mercato immobiliare.

È stata erogata un’iniziativa formativa d’aula, nel secondo semestre del 2017, per la Divisione Banca dei Territori - Strutture Centrali, al fine illustrare le linee guida della Divisione, condividere i progetti in corso e i piani futuri.

Per Mediocredito Italiano, è stato completato il percorso professionale di sviluppo al fine di renderlo più vicino alle attività della struttura. L’obiettivo permane lo sviluppo in modo differenziato e trasversale delle competenze di mestiere degli specialisti MCI; favorire la condivisione di comportamenti professionali coerenti con i cambiamenti aziendali e di contesto esterno; facilitare l’integrazione interna fra persone, uffici, strutture e valorizzare il know how interno.

Nell’ambito del progetto di migrazione “Vivaldi”, nel secondo semestre 2017, è stato predisposto un piano formativo strutturato in diversi ambiti: stage “pre-migrazione” per colleghi ex BV presso ISP o Banche Reti; formazione digitale attraverso nuove collection e simulatori virtuali appositamente realizzati sulle principali procedure, il tutto reso disponibile sulla piattaforma formativa APPrendo; affiancatori ISP (e Banche Reti) presso le Filiali ex Banche Venete, post data migrazione. Gli affiancatori, oltre alla fruizione di contenuti digitali, hanno partecipato ad una giornata formativa utile all’interpretazione del ruolo. Inoltre è stata realizzata e resa disponibile a tutti i colleghi in migrazione, un web APP responsive (APP Progetto Vivaldi).

Da giugno 2017 più di 29.000 persone di Bdt sono state abilitate allo smart learning.

## FORMAZIONE ALTRE DIVISIONI

La Divisione CIB ha sviluppato iniziative volte ad accompagnare la comprensione e la condivisione del nuovo modello di servizio. In particolare le Direzioni GTB e GC hanno attivato iniziative per consolidare e rafforzare le dinamiche di squadra e team. In quest’ottica è stato avviato il ciclo dedicato alla formazione sugli strumenti e prodotti per l’attività estera. Sono continuate per tutto il 2017 iniziative formative a distanza su temi istituzionali e normativi oltre a temi di novità quali l’introduzione ai principi IFSR9. Sono state attivate iniziative manageriali e comportamentali orientate a supportare ingaggio e spirito imprenditoriale. Sempre in ottica business, è stato completato un percorso formativo per Specialisti di Banca IMI sui modelli di analisi finanziaria.

È stato inoltre attivato, nella Direzione GTB, la mappatura delle competenze core di mestiere attraverso skill up. Il progetto continuerà nel 2018 sulle altre Direzioni.

L’Area di Governo del CLO DC Crediti BdT nel contesto del Piano triennale NPL per BdT ha richiesto l’avvio di un percorso formativo modulare a supporto dei nuclei territoriali NPL di BdT caratterizzato dall’alternanza di formati didattici sincroni e asincroni, con l’obiettivo di sensibilizzare le persone sul valore strategico del piano NPL, facilitare la conoscenza dei principali driver del piano NPL, allineare e consolidare le competenze sui temi core. Nel contesto della DC Crediti – Crediti al consumo è stato completato nel 2017 un percorso per rafforzare le competenze tecniche delle persone dedicate alla gestione dei prestiti personali.

La DC Crediti CIB nel corso del secondo semestre 2017 ha attivato un piano formativo per condividere i principali driver del progetto NPL-CIB, consentire l’aggiornamento sui processi e promuovere comportamenti che favoriscono diffusione della cultura NPL sia nella DC crediti CIB sia nelle strutture di relazione della filiera della Divisione CIB.

La Divisione Asset Management è stata interessata da una serie di eventi che hanno dato luogo alla revisione della mission e della vision di Eurizon. Nel secondo semestre è proseguito il lavoro di condivisione di Mission

e Vision con tutte le persone della divisione e si è cominciato ad implementare i progetti nati dal workshop “La forza della visione” svoltosi a maggio.

Sulla Divisione Insurance sono proseguiti i programmi formativi inseriti nella Insurance Academy, tra questi si segnalano le iniziative concernenti il bilancio assicurativo e la regolamentazione cui devono attenersi le compagnie di assicurazione in una logica “integrata”. In pratica sono state illustrate anche le norme non tipicamente assicurative (es: quelle emanate da Consob). Sono stati inoltre avviati programmi formativi più specifici come ad esempio “le tecniche attuariali”.

Nell’ambito dell’Area CFO si sono distinte due iniziative formative, una legata al tema dell’autorevolezza per i colleghi della Direzione Amministrazione e Fiscale e una legata al nuovo modo di trattare i parametri EONIA e EURIBOR per i colleghi della Direzione Tesoreria. Per questi ultimi colleghi è stata anche erogata un’iniziativa concernente il tema Blockchain che potremmo inserire tra la formazione che tratta i temi di frontiera. La DAF è stata anche interessata dal proseguimento del programma formativo WEDAF. Tutti i colleghi della direzione sono stati invitati a partecipare al workshop che ha trattato i temi del team working, dell’innovazione e della creatività. DAF è stata anche promotrice di una serie di iniziative formative da dedicare alle altre strutture della banca sul tema del IFRS9.

Tutti i colleghi della Direzione Data Office sono stati coinvolti in un evento finalizzato alla conoscenza e alla creazione della “squadra”; gli stimoli forniti permetteranno di facilitare nel prossimo futuro lo sviluppo di comportamenti organizzativi efficaci e favoriranno le relazioni interfunzionali, tutti elementi fondamentali per affrontare nel migliore dei modi le sfide del prossimo futuro.

In ambito Divisione Banche Estere nel 2017 è proseguito il programma rivolto alla linea manageriale di Divisione e denominato “Mind the Map” con un nuovo workshop di ispirazione e allineamento sui principali driver di business 2017 e la condivisione dei pilastri strategici della Divisione. Sempre per la popolazione manageriale da segnalare il workshop ACB rivolto a Responsabili di Segmento e di supporto al lancio di nuovi progetti di business.

Nelle Sussidiarie ha preso avvio il programma formativo collegato all’adozione del nuovo modello di consulenza avanzata rivolta al segmento Affluent

Per le figure specialistiche delle Aree Crediti sono state erogate alcune edizioni di un nuovo corso dedicato alle “Regole e criteri di classificazione delle esposizioni creditizie”; a queste è seguito un percorso di formazione formatori per la successiva erogazione in lingua locale su alcune Sussidiarie coinvolgendo anche Gestori di relazione.

In Capital Light Bank il tema consolidamento dei Team è proseguito con un Team Building manageriale rivolto alla Direzione Pianificazione e Controllo e focalizzato sulle sfide operative per il futuro toccando i temi chiave e le sinergie attivabili all’interno della Direzione.

È stato realizzato nel secondo semestre un evento formativo rivolto alle due Società Provis e Reoco caratterizzato da un momento di team building per sviluppare al meglio la capacità di lavorare assieme a cui è seguita una fase di lavoro per realizzare nuova progettualità comune.

A seguito dell’assessment sullo stato della cultura del rischio del Gruppo, rientrante nell’omonimo programma lanciato da CRO, CCO e Internal Audit, è stato attivato un progetto formativo dedicato al management e sviluppato su due direttrici: temi legati a contenuti utili a interiorizzare la cultura del rischio e sensibilizzare sui rischi emergenti e temi legati allo sviluppo manageriale finalizzati a favorire la cultura collaborativa e la cultura del confronto e dell’autorevolezza, con modalità di erogazione diversificate in relazione alla fascia di management interessato.

La Direzione Internal Auditing ha completato il suo programma formativo, ha visto lo svolgimento di un workshop per i Capi e gli incontri tenuti a cura dei capo Servizio ognuno per il suo ambito che si andranno a completare nel primo trimestre del 2018 per permettere la partecipazione dei colleghi delle ex Banche Venete.

Sempre nel corso del secondo trimestre si sono svolte sul territorio 3 edizioni di Road Show dove il Capo Direzione ha incontrato tutti i suoi collaboratori; anche in questo caso è prevista un’ultima edizione nel corso del mese di gennaio 2018 con la partecipazione sempre dei colleghi provenienti dalle ex-Banche Venete.

La Divisione Private Banking ha visto lo svolgimento di alcune iniziative formative aventi come obiettivo quello di rafforzare e supportare l’azione commerciale.

Sempre la suddetta divisione ha potuto fruire l’aggiornamento della formazione obbligatoria IVASS sulla nuova piattaforma APPrendo; l’apertura della piattaforma ha consentito anche la fruizione di ulteriori corsi in ambito di Formazione normativa.

## FORMAZIONE ISGS

La formalizzazione della figura professionale del Coordinatore Operativo di attività nell’ambito delle strutture dell’Area Strategie Operative Integrate e dell’Area Cost Management & Support prevede il ruolo centrale



della formazione per l'acquisizione delle competenze necessarie. Tramite l'innovativo format "Skill Up" sono state mappate le competenze di mestiere, per poter accedere a un'offerta formativa sempre più adeguata all'attività professionale svolta. È stata inoltre attivata la campagna On Air con l'inserimento da parte dei colleghi della propria autocandidatura e dell'autovalutazione delle skills possedute, cui ha fatto seguito la valutazione da parte dei capi. La rilevazione delle conoscenze e l'autocandidatura costituiscono per i COA un elemento di applicazione del Contratto Collettivo di 2° Livello, in relazione al consolidamento anticipato dell'indennità di ruolo.

Il progetto Millennials, attivato nel 2016 e destinato a risorse di nuovo ingresso in Azienda nella Direzione Sistemi Informativi, è proseguito nel 2017 tramite l'attivazione di corsi tecnico/specialistici con l'obiettivo di sostenere la motivazione e l'acquisizione in tempi rapidi delle competenze di mestiere.

Per la medesima Direzione sono state attivate diverse iniziative, principalmente rivolte alla diffusione della metodologia Agile e al conseguimento di certificazioni strategiche per la gestione dei progetti, come ad esempio la certificazione PMP e la certificazione ITIL.

Analogamente sono state formate risorse del Servizio Information Security Business Continuity per l'aggiornamento professionale e per l'ottenimento di certificazioni in ambito Cybersecurity, necessarie a fronteggiare con sempre maggiore efficacia le minacce al patrimonio informativo dell'Azienda provenienti dall'esterno.

La Direzione Centrale Operations, con la partecipazione della Direzione Global Transaction Banking (Divisione CIB), ha attivato il percorso "Sharing Ideas Finding Solutions", il cui obiettivo è quello di rafforzare le capacità d'azione dei rispettivi team in ottica trasversale di filiera di processo, sollecitando il dialogo interfunzionale con altre Strutture del Gruppo e incentivando la contaminazione di competenze, esperienze e visioni tramite la creazione di Hub di lavoro per lo sviluppo di idee innovative a supporto del business.

La medesima Direzione ha continuato il percorso formativo per la linea manageriale, tramite la realizzazione di un evento destinato ai Capi Servizio sulla gestione dello stress e di un'iniziativa destinata ai Capi Ufficio con l'obiettivo di renderli più efficaci nell'esprimere la Leadership e nel comunicare in un contesto di forte cambiamento organizzativo.

Per la Direzione Legale e Contenzioso è stato realizzato un evento conclusivo del percorso "Esperienze di dialogo", avviato nell'anno 2016, che ha coinvolto tutte le risorse della Direzione. È stato un momento di celebrazione e scambio dei risultati raggiunti con il percorso a cui hanno partecipato non solo chi ne è stato protagonista in aula ma anche testimoni che hanno raccontato come il progetto ha generato impatto all'interno del Gruppo, favorendo l'ampliamento del network all'interno e instaurando rapporti professionali all'insegna di una costruttiva futura collaborazione.

## I PROGETTI TRASVERSALI

A inizio anno, è stata avviata una fase di sperimentazione che ha coinvolto circa 1.000 colleghi della Divisione Banca dei Territori in una nuova modalità di formazione che può essere fruita anche da casa in orario di lavoro. Dal 19 giugno 2017 la Formazione Flessibile è un'opportunità di dedicare del tempo esclusivo alla propria formazione professionale per tutti i Direttori di Filiale, i Coordinatori e i Gestori dei Territori Retail e Imprese, anche grazie alla distribuzione dei tablet condivisi di filiale con i quali è possibile accedere agevolmente alla formazione digitale di APPrendo.

Nell'ambito del progetto "Tutti in Formazione", nato nel 2011, continuano le iniziative destinate ai colleghi con diverse abilità sia per la formazione obbligatoria che per quella ad adesione volontaria con metodologia didattica dedicata (ad esempio interprete linguaggio dei segni, disposizione e numerosità dell'aula atta a favorire l'efficacia).

Anche nel 2017 il nostro Gruppo ha deciso di partecipare allo Specialized Executive Master Banking Financial Diploma, percorso di respiro europeo destinato a giovani risorse con potenziale di crescita, il cui obiettivo è quello di far acquisire una conoscenza trasversale dei modelli di business, delle strategie e dei processi della banca, il tutto nell'ambito di uno scenario in continua evoluzione. Il programma è composto da sei moduli tematici necessari per sviluppare al meglio i fondamenti della professionalità bancaria e finanziaria.

Nel corso del 2017 è stata sviluppata formazione on line riguardo la nuova direttiva sui pagamenti PSD2.

## LE ACCADEMIE PROFESSIONALI

La Big Data Academy è un percorso di alta formazione, distintivo ed esclusivo di Intesa Sanpaolo, finalizzato a costruire, potenziare e accompagnare l'evoluzione delle competenze in ambito Big Data e formare gli specialisti del prossimo futuro a livello di Gruppo. Intento ulteriore è quello di diffondere la cultura dei "Big

Data" all'interno del Gruppo. Conclusa la fase pilota del 2016, nel 2017 è stata attivata l'erogazione di tutti i moduli previsti dai percorsi dell'Academy indirizzati ai cinque profili professionali individuati.

Operations Academy è l'academy professionale della DCO: si tratta dell'academy delle professionalità del nuovo modo di fare operation e nasce per accompagnare il progetto "Strategia OPS 2016 vs 2019". È il motore del cambiamento della DCO, catalizzatore e acceleratore dell'apprendimento e della condivisione di valori delle persone di Operations. Ha l'obiettivo di curare la formazione di ogni singola persona, in maniera puntuale e dedicata, per orientare al cambiamento, sviluppare le competenze, crescere nel mestiere. Una formazione, professionale e manageriale, al mestiere e al passaggio fra mestieri. Una formazione intorno al learner, sempre, in qualsiasi momento, ovunque. In particolare, nel 2017 ha accompagnato la nascita della Test Factory di DCO, con una formazione al mestiere di tester per circa 80 colleghi.

È stata attivata una nuova programmazione quadriennale per quanto riguarda la Compliance Academy. L'obiettivo permane lo Sviluppo in modo differenziato e trasversale delle competenze di mestiere degli specialisti di Compliance e di AML; favorire la condivisione di comportamenti professionali coerenti con i cambiamenti aziendali e di contesto esterno; facilitare l'integrazione interna fra persone, uffici, strutture e valorizzare il know how interno.

## FORMAZIONE NORMATIVA E OBBLIGATORIA

Conclusi i lavori di analisi dei gap formativi da colmare per superare il test valutativo delle competenze previsto da ESMA. Sul fronte MiFID II è stata realizzata una collection adatta a tutti i colleghi che prestano servizi di investimento (ad oggi è a disposizione di BDT e Divisione Private Banking), con estensione trasversale ad altre strutture interessate.

In tema di *contingency* si è svolto un workshop sulla "Gestione delle Emergenze con impatti sulla posizione di Liquidità di Gruppo" che ha trattato il processo di *contingency* approfondendo i ruoli, le responsabilità e le azioni da porre in essere in caso di emergenze con impatti sulla posizione di liquidità di Gruppo.

Riguardo alla sicurezza informatica, è proseguita la messa a disposizione per le Sussidiarie Estere di alcune Lezioni on line da fruire a distanza. È stata inoltre effettuata un'azione di sensibilizzazione su tutto il personale del Gruppo – Perimetro Italia per la consultazione delle lezioni online disponibili in piattaforma.

In relazione all'argomento Covenant sono state realizzate delle Lezioni on line da fruire a distanza per il lancio del relativo Progetto in alcune Sussidiarie.

Per gli adempimenti di formazione obbligatoria, è proseguita l'erogazione dei corsi a distanza in materia di Decreto 231/01, privacy, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In erogazione anche il corso a distanza obbligatorio per i Referenti Operativi BCM.

Sempre in ambito di formazione obbligatoria, i corsi in materia di antiriciclaggio e IVASS 2017 (perimetro Retail, Personal e Private), sono stati sviluppati con la nuova formazione digitale ed erogati tramite la piattaforma APPrendo.

### 3.11 DIREZIONE CENTRALE RECUPERO CREDITI

Per la classificazione delle attività deteriorate nelle diverse categorie di rischio (sofferenze, incagli, esposizioni ristrutturate ed esposizioni scadute e/o sconfinanti, in relazione al loro decrescente stato di criticità), il Gruppo fa riferimento alla normativa emanata in materia dalla Banca d'Italia, coerente con la regolamentazione all'uopo prevista dagli accordi di Basilea e ai principi IAS/IFRS, integrata con disposizioni interne che fissano, in virtù di principi di semplificazione ed efficienza, criteri e regole per il passaggio, talora anche in automatico, dei crediti nell'ambito delle distinte categorie di rischio.

Nell'ambito della predetta attività, ai fini dell'individuazione delle ottimali strategie attuabili per ciascuna posizione, vengono di norma esaminate - in termini di analisi costi/benefici - sia soluzioni giudiziali che stragiudiziali, tenendo conto anche dell'effetto finanziario dei tempi stimati di recupero. Sono state avviate, inoltre, nel corso del corrente anno, attività straordinarie finalizzate alla riduzione dello stock e a tutelare e rappresentare in maniera adeguata e professionale i processi del settore agli Organi di vigilanza.

Per raggiungere l'obiettivo di un più rapido smaltimento dello stock, e al fine di massimizzare tutte le opportunità offerte dall'attuale congiuntura e dal sistema normativo, per rendere sempre più pragmatico e stringente il sistema di gestione e recupero dei crediti, è stata rafforzata l'attuale struttura del recupero crediti, promuovendo cinque iniziative specifiche che hanno richiesto un investimento su risorse qualificate e ad alta professionalità.

La valutazione dei crediti è svolta in linea con le regole di Bilancio del Gruppo ISP. Per le posizioni fino a due milioni di euro, la valutazione è effettuata in modo automatico su base statistica secondo griglie periodicamente aggiornate dalla Direzione Risk Management e per i crediti garantiti da beni immobili è previsto un abbattimento minimo (*haircut*) del valore di perizia (valore di mercato/CTU) o del valore base d'asta degli immobili. Per le posizioni di importo superiore ad euro 2 milioni la valutazione è fatta su base analitica dalla Direzione Recupero Crediti in autonomia, nei limiti di poteri delegati, ovvero è deliberata dagli organi collegiali competenti su proposta della Direzione Recupero Crediti.

La valutazione è fatta una prima volta in occasione del trasferimento a sofferenza della posizione e successivamente è oggetto di revisione ogni qual volta si venga a conoscenza di eventi significativi tali da modificare le prospettive di recupero. Affinché tali eventi possano essere tempestivamente recepiti, si procede ad un monitoraggio periodico del patrimonio informativo relativo ai debitori e ad un costante controllo sull'andamento degli accordi stragiudiziali e sulle diverse fasi delle procedure giudiziali in essere.

Per quanto attiene ai crediti affidati in mandato di gestione ai servicer esterni, si evidenzia che l'attività svolta da tali società è oggetto di monitoraggio da parte delle strutture interne alla Banca a ciò preposte.

Si segnala, in particolare, che l'attività di valutazione dei crediti è svolta con modalità analoghe a quelle previste per le posizioni in gestione interna e che, per quanto attiene alle altre attività gestionali, sono previsti criteri guida analoghi a quelli esistenti per le posizioni gestite internamente.

Le sofferenze lorde del Gruppo ISP, gestite dalla Direzione Recupero Crediti, si sono attestate a novembre 2017 a € 28.934 milioni (31.451 a dicembre 2016). Le sofferenze nette si adeguano a 10.437 milioni (con una percentuale di copertura del 63,9%).

Pur in presenza della ricordata crisi congiunturale, si evidenzia come il tasso di recupero su crediti a sofferenze del Gruppo Intesa Sanpaolo sia tra i migliori del sistema e sicuramente una parte del risultato positivo del Gruppo dipende dall'efficienza della gestione, sia in termini di plusvalenze da incasso sia in termini di minore rettifiche su crediti. I risultati di eccellenza sono imputabili oltre che alla gestione giudiziale e stragiudiziale del portafoglio, volta a massimare i ritorni economici per il Gruppo, anche ad attività finalizzate alla riduzione dello stock mediante cessione in blocco di portafogli a società di primario standing.

L'attività ordinaria di recupero crediti della DRC nel 2017 ha comportato un significativo e sensibile aumento degli incassi. Gli incassi, infatti, sono stati di 1.367 milioni di euro, realizzando, pertanto, il 120% del budget assegnato alla struttura.

Si segnala inoltre che, nel corso del corrente anno sono state concluse tre operazioni di cessione per un complessivo credito vantato di circa € 2,9 miliardi.

La Direzione Recupero Crediti è stata impegnata nel corso del 2017 nella nuova segnalazione sofferenze, richiesta dalla Banca d'Italia. Il lavoro è stato svolto da un apposito gruppo di lavoro, cui hanno partecipato, tra gli altri, i Chief ed i capi Direzione che, a vario titolo, erano coinvolti nella gestione e nel reperimento dei dati necessari alla segnalazione. L'ultima segnalazione, fatta a ottobre 2017 sui dati di giugno 2017, ha comportato l'invio di circa 25 milioni di dati, relativi a tutte le posizioni a sofferenza di importo superiore a 100.000 euro. Tale invio è stato fatto senza che la Banca d'Italia abbia segnalato errori formali nel flusso segnalatico.

## 3.12 DIREZIONE CENTRALE LEGALE E CONTENZIOSO - GROUP GENERAL COUNSEL

### CONSULENZA E ASSISTENZA LEGALE STRUTTURE CENTRALI

La Direzione ha continuato a fornire supporto legale per la realizzazione di diversi progetti con impatto trasversale al Gruppo. In questa ottica contribuisce al miglioramento dell'efficienza operativa al fine della semplificazione e dell'innovazione.

Segnaliamo di seguito alcuni tra i più rilevanti progetti in cui la Direzione ha svolto un'importante attività di consulenza e assistenza legale. A queste dal mese di giugno si è aggiunto un supporto continuativo al progetto di integrazione delle attività acquisite dalle procedure di liquidazione di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca e società partecipate.

### NORMATIVE COMUNITARIE E RAPPORTI CON AUTORITA' DI VIGILANZA

- progetto PSD2: consulenza e assistenza per l'adeguamento delle procedure aziendali alla Direttiva sui Servizi di Pagamento. Sono stati modificati i principali contratti standard che disciplinano i servizi di pagamento;
- progetto PAD: consulenza e assistenza per l'adeguamento delle procedure aziendali alla Direttiva sui Conti di Pagamento;
- progetto MIFID II: sono proseguiti i lavori di modifica e razionalizzazione (i) degli standard contrattuali e dei processi che presiedono - in filiale, fuori sede, a distanza - alla prestazione di servizi di investimento;
- progetto PRIIPs, per l'implementazione del Regolamento comunitario: consulenza ed assistenza nell'individuazione del perimetro di applicazione e nella predisposizione dei KID per i prodotti finanziari ed assicurativi;
- progetto GDPR: consulenza ed assistenza per l'applicazione del Regolamento comunitario sulla tutela dei dati personali;
- progetto Euribor: consulenza ed assistenza per l'implementazione del Regolamento Benchmark, sia per il coordinamento delle attività finalizzate al passaggio ad un nuovo metodo di calcolo dell'indice Euribor, sia con riferimento agli indici proprietari;
- progetto BREXIT: partecipazione alle attività preparatorie all'evento, come responsabile del cantiere "Legal" trasversale;
- consulenza e assistenza legale per le interlocuzioni con l'Autorità Antitrust in riferimento a pratiche commerciali scorrette in tema di anatocismo bancario e segnalazione di diamanti nonché per il presunto cartello in fase di adozione della procedura SEDA.

### PROGETTI DI EFFICIENTAMENTO

- progetto di Multicanalità Integrata della Divisione Banca dei Territori: consulenza e assistenza legale per l'offerta di prodotti e servizi bancari e finanziari tramite il sito internet della Banca e App;
- progetto International Platform di Global Transaction Banking: consulenza e assistenza legale nell'ambito dell'internazionalizzazione e armonizzazione dell'offerta di servizi di transaction banking a livello globale.;
- consulenza e assistenza legale ai progetti per la distribuzione di prodotti bancari tramite reti terze;
- progetto controgaranzie a favore di banche in Paesi extra-UE: consulenza e assistenza legale alla creazione di un processo efficiente per l'emissione delle controgaranzie con pareri legali su schemi standard;
- progetto Minotauro: consulenza ed assistenza legale per la creazione di uno schema contrattuale innovativo per l'offerta di prodotti bancari, finanziari ed assicurativi tramite risorse con contratto di lavoro misto (dipendente e autonomo);
- progetto di adozione del cloud: consulenza ed assistenza legale a Direzione Sistemi Informativi e alle altre funzioni interessate, anche mediante contatti diretti con i principali operatori;
- progetto Valore Insieme: consulenza ed assistenza legale per la fornitura ai clienti della Banca dei Territori di servizi accessori ai rapporti di conto corrente e deposito a custodia;

## PROGETTI ED OPERAZIONI DI SVILUPPO BUSINESS

- progetto Banca ITB S.p.A. (oggi Banca 5 S.p.A.): consulenza e assistenza legale per le attività connesse con l'ingresso della banca nel Gruppo e sviluppo del business inerente l'instant banking "Banca5" e la redazione di nuovi standard contrattuali;
- consulenza e assistenza legale e redazione di documenti contrattuali per l'offerta di servizi non finanziari da parte della banca (ad es. Welfare Hub e InOfferta) e di società commerciali del gruppo (ad es. Isp4Value);
- consulenza e assistenza legale per la redazione e negoziazione di accordi commerciali di sponsorizzazione e co-marketing (ad es. Federanziani, EICMA e BHeroes) e altre iniziative commerciali quali le manifestazioni a premio e le convenzioni per condizioni agevolate;
- progetto Anticipo Pensionistico (APE): consulenza e assistenza legale e redazione della relativa contrattualistica;
- consulenza e assistenza legale ai progetti: Prestito Finalizzato Online, Conto Minori, Conto Notai, ed altri quali Contratto di Compravendita Divisa a Pronti e Contratto di Contazione;
- attività di consulenza a Mediocredito Italiano alla strutturazione di nuovi prodotti (tra i quali il c.d. "Confirming domestico" ed il c.d. "Confirming internazionale" in ambito factoring);
- assistenza nella formulazione dell'offerta di prodotti innovativi in ambito assicurativo, ad es. il progetto "Salute e Benessere" relativo a prodotti nel campo sanitario. Redazione dell'opzione equity di ingresso nel capitale sociale della costituenda Newco.
- comparto immobiliare: consulenza e assistenza legale nell'ambito di progetti di allocazione spazi di Filiale; cessione da parte di ISP e ISGS a Intesa Sanpaolo Vita S.p.A. delle quote rispettivamente detenute nel Fondo immobiliare chiuso "Yielding";
- ambito della Finanza Agevolata: consulenza e assistenza per la redazione di nuove convenzioni sottoscritte da Mediocredito Italiano per l'intero Gruppo nonché dei relativi modelli contrattuali da utilizzare. In particolare consulenza e assistenza legale su circa 37 operazioni di finanziamento/factoring/leasing, domestiche e cross border (di importo unitario tra 25 e 400 milioni di Euro);
- consulenza e assistenza legale alla Divisione Corporate e Investment Banking su più di 50 finanziamenti (per importi unitari compresi fra 25 e 2.200 milioni di Euro) sia nella fase di strutturazione dell'operazione che nella fase di redazione e negoziazione con le controparti della documentazione contrattuale;
- ambito M&A e Venture Capital: (i) consulenza e assistenza all'investimento in equity in una società che svilupperà nuovi servizi per il settore bancario e finanziario con la nuova tecnologia block chain; (ii) predisposizione di uno strumento finanziario partecipativo standard denominato "SAFE" (simple agreement for future equity) utilizzabile da parte delle start-up innovative; (iii) collaborazione al progetto e redazione della contrattualistica relativa al nuovo prodotto "Prestito Convertibile".

## PROGETTI DI VALORIZZAZIONE ASSET DI GRUPPO

- operazioni di cartolarizzazione sintetica GARC6 (con garanzia di investitori privati) e SME Initiative, (con garanzia del FEI);
- operazioni di cartolarizzazione tradizionale, BRERA SEC (su mutui ipotecari) e Adriano Lease SEC II (su crediti di leasing);
- la vendita di parte della partecipazione di ISP al capitale di NTV S.p.A.;
- cessione di ulteriori quote di Banca d'Italia.

## CONSULENZA E ASSISTENZA LEGALE ALLE STRUTTURE TERRITORIALI

La Direzione svolge quotidianamente un servizio di consulenza e assistenza alle strutture territoriali della Divisione Banca dei Territori (Direzioni Regionali, Aree/Banche, Filiali Retail, Personal e Imprese). In termini quantitativi, gli interventi erogati nel 2017 sono ammontati a 71.997 (+2,5% rispetto all'anno precedente), suddivisi in 31.059 elaborati scritti di contenuto legale (+7,8%) e 40.938 consulenze telefoniche (-1,2%). Le richieste scritte di parere sono state fronteggiate per il 40,8% per mezzo di consulenze telefoniche al fine di sviluppare una più efficace e tempestiva interazione con le Filiali, limitando il parere scritto ai casi più complessi o che necessitano di risposte più strutturate. Un elemento sempre più determinante per l'efficacia del servizio fornito è la tempestività delle risposte: nel 2017 il tempo intercorso tra il ricevimento del quesito e la chiusura della pratica con l'invio della risposta definitiva è risultato mediamente pari a 0,98 giorni lavorativi.

Il valore complessivo delle richieste di consulenza per le quali è indicato o determinabile il valore economico (pari al 54,8% delle richieste totali) ammonta a circa euro 10.480 mln.

Complementare al servizio di consulenza diretta alla Rete, scritta e telefonica, è il servizio erogato tramite la sezione web FAQ e schemi legali non standard. Tale strumento è consultabile con rapidità in Arco e nell'Intranet aziendale ed è stato realizzato dalla Direzione con il preciso obiettivo di semplificare il supporto legale alla Rete attraverso la fornitura di consulenza e assistenza anche *on line*. Vengono, infatti, fornite in tempo reale soprattutto alle strutture territoriali delle Banche del Gruppo indicazioni utili su come affrontare in autonomia casistiche semplici e ricorrenti nella pratica quotidiana. Alla data del 31 dicembre 2017 sono disponibili 273 Faq e 33 Schemi Legali non standard di atti e contratti idonei sotto il profilo legale e che vengono aggiornati periodicamente. L'utilità di questo strumento è confermata dall'uso massiccio che ne fa la Rete con 346.000 accessi tracciati nel corso del 2017.

## GESTIONE DELLE VERTENZE GIUDIZIALI E STRAGIUDIZIALI – ANDAMENTO DEL CONTENZIOSO

Nel corso del 2017 la Direzione ha svolto le attività di gestione e monitoraggio del precontenzioso e contenzioso delle società in service mantenendo una forte attenzione all'efficienza e all'efficacia delle difese nonché alla ricerca di soluzioni transattive vantaggiose per le suddette società.

A dette attività si sono aggiunti due impegni straordinari.

Il primo – che si è svolto in prevalenza nel primo semestre – ha riguardato l'analisi e l'allineamento agli standard di gruppo delle pratiche di CariFirenze e di CariPistoia, la cui gestione è stata assunta dalla Direzione a partire da settembre 2016.

Il secondo ha riguardato il contenzioso derivante dall'operazione "ex banche venete". Il contratto di cessione del 25.6.2017 (con cui Veneto Banca in LCA e Banca Popolare di Vicenza in LCA hanno ceduto a Intesa Sanpaolo certe attività, passività e rapporti giuridici, complessivamente definiti "Insieme Aggregato") individua due distinte categorie di contenzioso: il c.d. Contenzioso Progresso, incluso fra le passività dell'Insieme Aggregato ceduto a Intesa Sanpaolo e il c.d. Contenzioso Escluso, che resta di competenza delle LCA.

In applicazione dei criteri di ripartizione condivisi con le LCA, sono state individuate 680 vertenze giudiziali pendenti al 25 giugno rientranti nell'ambito del Contenzioso Progresso (il dato comprende le vertenze di ex VB, ex BPV e Banca Apulia, non quelle di Banca Nuova, il cui contenzioso attualmente non è oggetto di service).

Va segnalato peraltro che anche il Contenzioso Escluso genera oneri gestionali a carico della Direzione in quanto: è già significativo il numero di giudizi rientranti in tale ambito che vengono riassunti anche nei confronti di Intesa Sanpaolo, la quale deve quindi difendersi e vertenze di Banca Apulia che rientrano nel Contenzioso Escluso devono comunque essere gestite dalla Direzione, sia pure con oneri economici a carico della LCA.

Nel primo semestre post-operazione la gestione del contenzioso è stata molto impegnativa rispetto al numero di vertenze a causa delle complesse questioni legali emerse nonché della necessità di coordinarsi con le LCA; con queste ultime sono in corso di definizione delle linee guida per la gestione del Contenzioso Progresso e del Contenzioso Escluso che dovrebbero ridurre l'impatto operativo. La Direzione ha inoltre attivamente collaborato all'attività di *Due Diligence*, ad esito della quale sono stati disposti degli aumenti di accantonamenti in relazione a vertenze incluse nel Contenzioso Progresso.

Considerando le 680 vertenze di provenienza ex banche venete incluse nel perimetro acquisito, lo stock delle vertenze gestite a fine 2017 si attesta a 19.685 ed è sostanzialmente allineato allo stock presente a fine 2016.

Più in dettaglio tale risultato è stato determinato da: un aumento marginale rispetto al 2016 nell'arrivo di nuove vertenze (citazioni, richieste di mediazione, ricorsi, ecc.). Nel 2017 la media mensile delle nuove aperture si è attestata a 766 contro 756 del 2016. È cambiata peraltro la composizione: infatti, mentre l'arrivo di nuove pratiche giudiziali e stragiudiziali ha registrato una riduzione, c'è stato un aumento notevole dei nuovi ricorsi ADR (2.588, pari a + 55% sul 2016); un aumento più marcato nel numero di chiusure rispetto al 2016; nel 2017 infatti la media mensile delle chiusure si è attestata a 846 contro 690 del 2016, con miglioramenti molto evidenti nelle sottocategorie delle vertenze giudiziali e stragiudiziali.

Nel periodo considerato lo stock delle vertenze a fondo rischi (che rappresentano circa l'80% delle vertenze totali e che nel 2017 sono diminuite complessivamente del 2,7%) ha registrato una significativa riduzione delle pratiche giudiziali e stragiudiziali a fronte di un forte incremento dei procedimenti ADR e di una sostanziale stabilità delle mediazioni. D'altra parte osserviamo che, con riguardo alle mediazioni e ADR, lo stock a fine anno non riflette pienamente l'impegno gestionale richiesto in quanto, a causa dei termini procedurali ristretti previsti per tali attività, il numero complessivo dei procedimenti "lavorati" nel corso dell'anno è un multiplo di detto stock (2,7).

## GESTIONE DEL CONTENZIOSO – MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI

Sono state introdotte ulteriori funzionalità nell'applicativo di direzione (Athena) volte all'incremento dell'efficienza e del controllo dei rischi operativi:

- sviluppo del nuovo processo di lavorazione e trasmissione degli atti notificati che assicura la dematerializzazione dei documenti e la piena tracciabilità delle fasi di lavorazione con benefici in termini di efficienza e riduzione dei rischi operativi. Il processo prevede la digitalizzazione e il carico degli atti in un unico archivio elettronico, la ricerca e il caricamento delle informazioni a corredo (dati anagrafici, codice fiscale, codice cliente, precedenti, ecc.) e infine l'assegnazione (sempre in modo elettronico e tracciato) al responsabile dell'ufficio incaricato della successiva gestione. Nel corso del secondo semestre sono state messe in produzione ulteriori migliorie in merito alla lavorazione integrata in Athena degli atti notificati tramite posta elettronica, con particolare riguardo alla lavorazione della posta medesima, dei pre-censimenti e delle assegnazioni degli atti agli operatori e al monitoraggio degli atti censiti ma non ancora assegnati.
- Integrazione / colloquio Athena con la procedura Reclamiweb. È ora possibile, in fase di censimento atto notificato / richiesta stragiudiziale e inserendo il codice fiscale della controparte, avere evidenza (e anche accedere direttamente) ai reclami presentati da detta controparte. La procedura (tramite apposito cruscotto disponibile per ciascun gestore) traccia e da evidenza anche degli eventuali reclami presentati successivamente alla notifica dell'atto.
- Analoga integrazione, a beneficio di una migliore gestione dei reclami, è stata prevista per l'applicativo Reclamiweb, ora in grado di ricevere in automatico alcuni dati selezionati da Athena.

## GESTIONE DE DELLA CONSULENZA E DEL CONTENZIOSO INTERNAZIONALE

Nel corso del primo trimestre 2017 - a fronte della crescita dei volumi e della complessità dell'operatività estera del nostro Gruppo e del conseguente incremento del rischio legale, regolamentare e reputazionale - è stato creato, nell'ambito della riorganizzazione della Direzione, il nuovo Ufficio Consulenza e Contenzioso Internazionale che riporta direttamente al capo Direzione. L'ufficio ha come principale obiettivo il monitoraggio e il potenziamento del presidio del rischio legale estero.

Il nuovo Ufficio svolge le seguenti attività a beneficio delle entità estere del Gruppo:

- consulenza legale internazionale mediante la graduale implementazione di direttive, linee guida e istruzioni sulle problematiche più rilevanti di volta in volta sottoposte all'Ufficio ovvero emerse dall'attività di monitoraggio del rischio legale;
- consulenza per il contenzioso internazionale civile, penale e amministrativo passivo e, a fronte di segnalazioni, assistenza specifica nella gestione di vertenze contenziose giudiziali e stragiudiziali;
- supporto all'attività dei legali interni delle entità estere del Gruppo - concordando la nomina dei legali e consulenti esterni in relazione alle vertenze seriali o sistemiche ovvero rilevanti per importo e/o impatto reputazionale.

### 3.13 SERVIZIO COMUNICAZIONE INTERNA

L'attività di consulenza e accompagnamento costante delle strutture aziendali nelle loro esigenze di comunicazione al proprio interno e verso l'intera popolazione aziendale si è tradotta nel 2017 nell'affiancamento continuativo di oltre 50 "clienti interni" tra strutture centrali e di governance, aree di business centrali e territoriali italiane ed estere. Questa attività si è tradotta anche in una vera e propria produzione attraverso gli strumenti gestiti direttamente da Comunicazione Interna. Alcuni numeri lo evidenziano efficacemente:

- il notiziario quotidiano (dal lunedì al venerdì) della Intranet ha pubblicato nell'anno 1.147 news, di cui 267 in Primo Piano, mentre in home page hanno trovato spazio 250 "Foto del giorno" realizzate e inviate da colleghi
- al 31 dicembre 2017 erano attive 6.000 pagine della Intranet, corrispondenti a 120 sezioni della Intranet, circa 20 delle quali sottoposte a radicale ristrutturazione in risposta alle esigenze delle funzioni aziendali interessate
- la Web Tv ha pubblicato complessivamente 594 clip e ha registrato 1.025.931 accessi e il magazine online Mosaico ha pubblicato 189 articoli
- sono stati prodotti e distribuiti via mail 22 numeri della quindicinale Newsletter BdT che, dal n° 172 del 15 gennaio 2017, si è arricchita di un'ottava edizione dopo la nascita per scorporo della DR Toscana e Umbria e della DR Lazio, Sardegna e Sicilia, mentre da inizio dicembre 2017 comprende anche una nuova edizione dedicata a Mediocredito Italiano
- sono stati ideati e realizzati 25 incontri del Roadshow della Banca dei Territori, suddivisi in due tornate nelle due metà dell'anno, che hanno coinvolto, nelle 8 Direzioni Regionali, complessivamente 15.343 colleghi della BdT tra direttori di filiale e gestori appartenenti ai 3 territori commerciali
- sono state condotte oltre 60 iniziative di ascolto strutturato quantitativo e qualitativo su molte Divisioni e strutture del Gruppo.

Nell'anno è proseguito il potenziamento degli strumenti a disposizione dei colleghi.

Nel luglio 2017 è iniziata la pubblicazione di Mosaico International, ideato e realizzato da Comunicazione Interna come house organ del Gruppo in lingua inglese; nel primo semestre di attività sono stati pubblicati 89 articoli.

Nella Web Tv stato attivato da fine settembre un canale profilato "Direzione ex Banche Venete", che resterà aperto fino al completamento della migrazione delle ex strutture Banche Venete (Banca Apulia e Nuova Banca) al sistema informatico ISP ed è fruibile in modalità extranet.

A fine anno si è avviata la fase finale di test e fine tuning della App InterComm, soluzione mobile ideata da Comunicazione Interna e sviluppata in collaborazione con la Direzione Sistemi informativi, nella quale i colleghi troveranno le news aziendali, gli articoli di approfondimento e le clip della Web Tv. La App sarà disponibile da marzo 2018 per i device mobili aziendali (da store aziendale) e per quelli personali (dai principali store).

Un elemento caratterizzante del periodo è stata la fine della cosiddetta duality dell'Internet Banking per tutto il personale. Dopo un periodo di convivenza del "vecchio" e del nuovo sito, il 15 maggio il "vecchio" è stato chiuso per i colleghi, in modo da prepararli ad accompagnare successivamente il graduale passaggio al nuovo sito di tutta la clientela. Comunicazione Interna ha progettato e realizzato, d'intesa con le strutture centrali della Div. Banca dei Territori, un'articolata campagna di comunicazione per preparare i colleghi al cambiamento: iniziata il 19 aprile, la campagna ha lanciato ogni giorno sulla Intranet un banner diverso con il count down e il link a un mini sito che ha pubblicato un contenuto nuovo per ciascun giorno lavorativo, sino a lunedì 15 maggio. Complessivamente in questo periodo sono stati registrati quasi 70 mila accessi.

In tema di welfare aziendale una particolare attenzione è stata dedicata al lancio e alla comunicazione regolare di Intesa Sanpaolo Per Noi, la nuova modalità definita dalla Direzione Centrale del Personale e dalla Div. Banca dei Territori per mettere a disposizione dei colleghi le condizioni agevolate sui prodotti e i servizi della banca. Una copertura multimediale ha consentito di presentare l'avvio del nuovo sistema nel mese di aprile, presentandone gli elementi distintivi, in particolare l'estensione della stessa esperienza e della stessa gamma prodotti dei clienti ordinari a tutti i colleghi, agli ex-colleghi in pensione e ai loro familiari con una gamma di ulteriori vantaggi.

Un particolare esempio di "esportazione", o meglio di apertura alla comunità del welfare di Intesa Sanpaolo è stato la realizzazione e la messa a regime, tra fine 2016 e il novembre 2017, del Nido dei Bimbi in Ospedale, un nucleo di asilo nido mutuato da quelli operanti per i figli delle colleghe e dei colleghi a Torino, Moncalieri, Milano, Firenze e Napoli. Il progetto è stato attivato, nel corso dell'anno, presso il reparto di Oncoematologia dell'Ospedale Infantile "Regina Margherita" di Torino e presso il reparto di Oncoematologia pediatrica del Santobono-Pausilipon di Napoli e proseguirà nel 2018 con nuove aperture. Il progetto, ideato e coordinato



dal CEO Staff con l'apporto di diverse strutture aziendali, è stato seguito passo passo e raccontato sull'house organ Mosaico e sulla Web Tv.

In materia di ascolto strutturato è stata attivata una convenzione con il Dipartimento di Statistica dell'Università "Federico II" di Napoli per un'analisi motivazionale di secondo livello su alcuni set di dati dell'Analisi di Clima.

## 4. I risultati del periodo

### 4.1 CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Si riporta di seguito il conto economico riclassificato al 31 dicembre 2017 posto a confronto con il conto economico riclassificato relativo al medesimo periodo dell'esercizio precedente.

	31/12/2017	31/12/2016	(valori in migliaia di euro)	
			Variazioni assolute	%
<b>Ricavi per prestazioni di servizi</b>	<b>1.701.372</b>	<b>1.626.822</b>	<b>74.550</b>	<b>4,6%</b>
Altri proventi	4.470	2.112	2.358	n.s.
Plus/minus immobiliare	-3.267	27.450	-30.717	n.s.
Materie prime e materiale di consumo utilizzati	-1.012	-1.076	64	-5,9%
Altre spese amministrative	-657.849	-665.590	7.741	-1,2%
Spese per il personale	-497.772	-481.426	-16.346	3,4%
Ammortamenti	-523.766	-459.277	-64.489	14,0%
Altri oneri (incl. Write off)	-10.813	-6.294	-4.519	71,8%
Oneri finanziari	-12.616	-10.384	-2.232	21,5%
Proventi finanziari	2.224	1.905	319	16,7%
<b>Utile al lordo delle imposte</b>	<b>971</b>	<b>34.242</b>	<b>-33.271</b>	<b>n.s.</b>
Imposte sul reddito	-6.580	-8.280	1.700	-20,5%
Imposte non riconducibili alla gestione caratteristica	1.417	-5.004	6.421	n.s.
<b>Proventi di Integrazione</b>	<b>179.230</b>	<b>37.291</b>	<b>141.939</b>	<b>n.s.</b>
Oneri di Integrazione	-40.507	-37.291	-3.216	8,6%
Oneri di integrazione "operazione ex Venete"	-138.723	-	-138.723	n.s.
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>-4.192</b>	<b>20.958</b>	<b>-31.571</b>	<b>n.s.</b>

I ricavi da servizi per il 2017 sono risultati pari ad Euro 1.701,4 milioni, in incremento di Euro 74,6 milioni rispetto al dato del precedente esercizio (Euro 1.626,8 milioni). L'importo complessivo dei ricavi è stato determinato sulla base dell'applicazione del Modello di Tariffazione Interna e comprende anche alcune componenti di spesa quali ad esempio le imposte dirette, le miglione su beni di terzi, incluse nei contratti di servizio, e i costi inerenti alle attività di indirizzo e governo svolte all'interno del Consorzio a beneficio della Capogruppo.

Nel corso dell'anno i ricavi da servizi verso i primi cinque clienti hanno rappresentato l'86% (1.473 milioni Euro) del totale. I ricavi verso la Capogruppo Intesa Sanpaolo S.p.A. sono stati pari a Euro 1.022 milioni (60% del totale ricavi), quelli verso Banca IMI S.p.A. sono stati pari a Euro 176 milioni (10%), verso il Banco Napoli S.p.A. Euro 139 milioni (8%), verso Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A. Euro 75 milioni (5%) e verso Banca CR Firenze S.p.A. Euro 59 milioni (3%). La parte residua, ammontante a Euro 228 milioni, è stata fatturata ad altri 60 clienti, come più dettagliatamente descritto in allegato.

Gli altri proventi pari a Euro 4,5 milioni (Euro 2,1 milioni al 31 dicembre 2016) si riferiscono prevalentemente a un rimborso assicurativo per Euro 2,5 milioni come copertura parziale dei danni riportati dallo stabile di Moncalieri durante l'alluvione di novembre 2016 e al recupero di spese e penali contrattuali per Euro 1,5 milioni.

La voce plus/minus immobiliare, negativa per Euro 3,3 milioni, si riferisce alla minusvalenza lorda riveniente dalla cessione degli immobili di Milano e Napoli avvenuta in data 29 settembre 2017 nell'ambito di un'operazione di valorizzazione di un portafoglio immobiliare del Gruppo (c.d. progetto Omega 3) che ha generato un beneficio complessivo lordo a livello consolidato di circa Euro 50 milioni. Nel corso del 2016, tale voce era invece positiva per 27,4 milioni e si riferiva alla plusvalenza lorda riveniente dalla cessione

dell'immobile di Parma, avvenuta in data 29 dicembre 2016, nell'ambito di un'operazione di valorizzazione di un portafoglio immobiliare del gruppo (cd. progetto Eolo).

Il totale degli oneri operativi al 31 dicembre 2017 è stato pari ad Euro 1.680,4 milioni – suddiviso tra spese amministrative per Euro 658,9 milioni (pari al 39% del totale oneri operativi), spese per il personale pari ad Euro 497,8 milioni (30%) ed ammortamenti per Euro 523,8 milioni (31%) – e risulta in aumento di Euro 73,0 milioni (+4,5%) rispetto al dato relativo allo stesso periodo del 2016 (Euro 1.607,4 milioni). In particolare sono in diminuzione di Euro 7,8 milioni (-1,2%) le spese amministrative; risultano invece in aumento di Euro 16,4 milioni (+3,4%) le spese per il personale a seguito sostanzialmente di un incremento degli organici e di Euro 64,5 milioni (+14%) gli ammortamenti in conseguenza alla crescita degli investimenti registrata negli ultimi anni.

Gli altri oneri, pari ad Euro 10,8 milioni (Euro 6,3 milioni al 31 dicembre 2016), sono rappresentati principalmente da "write-off" di immobilizzazioni ICT effettuati nel periodo (Euro 3,6 milioni), dalla quota di costo di competenza del periodo delle migliorie su beni di terzi (Euro 3,1 milioni) e da penali contrattuali per il recesso anticipato da contratti di locazione nell'ambito del citato progetto Omega 3 (Euro 2,8 milioni). La voce include, inoltre, Euro 0,4 milioni riferiti alla rilevazione di minusvalenze per effetto del cambiamento, effettuato a livello di Gruppo, del criterio contabile di iscrizione e valutazione al fair value degli immobili ad uso funzionale di ISGS. In particolare, la modifica in questione ha comportato per ISGS anche la rilevazione di plusvalenze pari ad Euro 4,5 milioni in un'apposita riserva di Patrimonio esposta al netto del relativo effetto fiscale, così come disciplinato dal principio contabile internazionale "IAS 16" che prevede la rilevazione delle minusvalenze a conto economico e delle plusvalenze a Patrimonio netto. Ulteriori Euro 0,7 milioni si riferiscono agli accantonamenti a fondi rischi di periodo.

Gli oneri finanziari ammontano a Euro 12,6 milioni (Euro 10,4 milioni al 31 dicembre 2016) e includono gli interessi passivi bancari per Euro 7,1 milioni, gli effetti rivenienti dall'attualizzazione dei fondi legati al personale per un importo pari a Euro 3,2 milioni e le minusvalenze sulle azioni della Capogruppo a servizio dei piani di incentivazione azionari destinati al personale della Società per Euro 1,1 milioni. La voce include, inoltre, Euro 1,1 milioni riferiti alla componente di interessi passivi corrisposti all'Amministrazione finanziaria a seguito della definizione con di una contestazione IVA sul 2012. A tal proposito si segnala che, in data 8 novembre 2017 è stata definita e chiusa con l'Agenzia delle Entrate una contestazione IVA avente ad oggetto il regime applicato ai servizi infragruppo resi da ISP e fatturati da ISGS a seguito del conferimento del ramo di azienda avvenuto nel corso del 2012. Benché, tuttavia, la medesima fattispecie fosse già stata oggetto di puntuale verifica in relazione ai conferimenti di rami d'azienda del 2009 senza alcun rilievo in merito; il revirement dell'Amministrazione finanziaria è emerso a seguito di una recente pronuncia della Cassazione a Sezioni Unite (n. 8059 del 21.4.2016) che ha statuito di fatto che l'evento generatore del tributo, rilevante ai fini del regime IVA applicabile, andrebbe identificato con la materiale esecuzione della prestazione. Di concerto con le competenti strutture Fiscali di Capogruppo si è ritenuto che i recenti orientamenti giurisprudenziali citati, in un eventuale prosecuzione della controversia, avrebbero esposto la Società e i suoi organi a rischi di significative conseguenze sanzionatorie e pertanto opportuno addivenire ad una definizione della controversia in adesione. L'accordo ha previsto il pagamento di complessivi Euro 8,3 milioni di cui Euro 7,2 milioni riferiti all'IVA dovuta e Euro 1,1 milioni ad interessi passivi. Non sono state applicate sanzioni ed è stato escluso l'avvio dell'eventuale azione penale nei confronti dell'Amministratore Delegato che sottoscrisse la dichiarazione annuale IVA del 2012. Come previsto per legge l'IVA dovuta è stata ri-addebitata in modo puntuale alle società del Gruppo (e loro incorporanti) che nel periodo gennaio-settembre 2012 avevano fruito dei servizi di ISP (le quali potranno dedurre tali importi ai fini delle imposte dirette 2017); mentre la componente di interessi passivi è rimasta a carico di ISGS che non ha proceduto al riaddebito in ragione della limitazione all'imposta dell'ambito applicativo dell'art. 60 del decreto Iva e della volontà di non trasferire sulle società terze gli effetti negativi della difforme interpretazione della legislazione fiscale vigente, facendo proprio l'orientamento dell'Amministrazione finanziaria sul tema. Anche tale componente potrà essere dedotta da parte di ISGS ai fini delle imposte dirette.

I proventi finanziari, pari a Euro 2,2 milioni (Euro 1,9 milioni 31 dicembre 2016), includono plusvalenze e dividendi sulle azioni della Capogruppo per Euro 0,9 milioni, oltre a utili su cambi per Euro 0,8 milioni e interessi attivi su crediti d'imposta per Euro 0,4 milioni.

Le imposte d'esercizio sono pari a Euro 6,6 milioni (Euro 8,3 milioni al 31 dicembre 2016) e sono riconducibili ad IRES per Euro 4,5 milioni ed IRAP per Euro 2,1 milioni.

Le imposte non riconducibili alla gestione caratteristica sono positive per Euro 1,4 milioni (Euro -5,0 milioni al 31 dicembre 2016) e si riferiscono agli effetti fiscali delle operazioni effettuate nel corso del 2017 e non inerenti all'attività caratterizzata di ISGS. In particolare Euro 1,0 milioni sono riferiti alla minusvalenza lorda riveniente dalla cessione degli immobili di Milano e Napoli, Euro 0,3 milioni agli interessi passivi pagati a seguito della sopra descritta contestazione IVA e Euro 0,1 milioni agli effetti del citato cambiamento del criterio di valutazione degli immobili ad uso funzionale di ISGS.

In ottemperanza al dettato fiscale che prevede che i "corrispettivi dovuti dai consorziati o soci ai predetti consorzi non superino i costi imputabili alle prestazioni stesse" le spese sostenute per le prestazioni di servizi sono state interamente "assorbite" dai ricavi generati dagli stessi servizi. Tuttavia il risultato d'esercizio risulta essere negativo per Euro 4,2 milioni quale effetto delle sopra citate operazioni (minusvalenza immobiliare, interessi passivi contestazione IVA 2012 e minusvalenze per cambiamento valutazione immobili) che, al netto dei relativi effetti fiscali e comprensivi di eventuali oneri accessori, danno origine a un disavanzo non riconducibile alla gestione caratteristica.

## 4.2 SITUAZIONE PATRIMONIALE – FINANZIARIA RICLASSIFICATA

Si riporta di seguito la situazione patrimoniale – finanziaria riclassificata al 31 dicembre 2017 posta a confronto con la situazione patrimoniale – finanziaria riclassificata al 31 dicembre 2016.

ATTIVITA'	31/12/2017	31/12/2016	(valori in migliaia di euro)	
			Variazione assoluta	%
<b>Attività non correnti</b>				
Attività materiali e immateriali	1.844.390	1.584.989	259.401	16,4%
Partecipazioni in società collegate	8	9	-1	-11,1%
Attività finanziarie valutate al fair value	2.686	1.656	1.030	62,2%
Attività finanziarie disponibili per la vendita	5.891	5.909	-18	-0,3%
Altre attività	7.905	7.705	200	2,6%
Attività per imposte anticipate	99.234	49.914	49.320	98,8%
	<b>1.960.114</b>	<b>1.650.182</b>	<b>309.932</b>	<b>18,8%</b>
<b>Attività correnti</b>				
Crediti commerciali ed altri crediti	320.943	172.377	148.566	86,2%
Altre attività correnti	5.797	15.629	-9.832	-62,9%
	<b>326.740</b>	<b>188.006</b>	<b>138.734</b>	<b>73,8%</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>2.286.854</b>	<b>1.838.188</b>	<b>448.666</b>	<b>24%</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>				
<b>Patrimonio netto</b>				
Capitale sociale	272.587	272.587	-	-
Riserva sovrapprezzo azioni	140.686	141.722	-1.036	-0,7%
Riserva legale	54.517	54.457	60	0,1%
Utili (perdite) a nuovo	20.899	-	20.899	-
Altre riserve	-31.551	-31.824	273	-0,9%
Utile (perdita) dell'esercizio	-4.192	20.959	-25.151	n.s.
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>452.946</b>	<b>457.901</b>	<b>-4.955</b>	<b>-1,1%</b>
<b>Passività non correnti</b>				
Fondi per rischi ed oneri	213.767	67.759	146.008	n.s.
Passività per fondi pensionistici e simili	242.667	233.031	9.636	4,1%
Altre passività	3.900	-	3.900	-
Passività fiscali differite	8.940	9.834	-894	-9,1%
	<b>469.274</b>	<b>310.624</b>	<b>158.650</b>	<b>51,1%</b>
<b>Passività correnti</b>				
Debiti verso banche	691.270	402.967	288.301	71,5%
Debiti commerciali ed altri debiti	661.402	647.474	13.928	2,2%
Altre passività correnti	4.119	-	4.119	-
Debiti per imposte sul reddito	7.843	19.222	-11.379	-59,2%
	<b>1.364.634</b>	<b>1.069.663</b>	<b>294.969</b>	<b>27,6%</b>
<b>Totale passività</b>	<b>1.833.908</b>	<b>1.380.287</b>	<b>453.620</b>	<b>32,9%</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>2.286.854</b>	<b>1.838.188</b>	<b>448.666</b>	<b>24,4%</b>

Le attività materiali ed immateriali ammontano ad Euro 1.844,4 milioni in aumento di Euro 259,4 milioni rispetto al dato di fine 2016. Tale incremento è riconducibile agli investimenti effettuati nel corso dell'anno prevalentemente in ambito ICT, parzialmente controbilanciati dagli ammortamenti di periodo. Si rammenta che a partire dal Bilancio 2017 viene adottato a livello di Gruppo il criterio contabile di iscrizione e valutazione al fair value degli immobili ad uso funzionale. La modifica ha comportato per ISGS la rilevazione di un maggior valore complessivamente pari a Euro 4,1 milioni.

La voce attività finanziarie valutate al fair value pari a Euro 2,7 milioni (Euro 1,7 milioni al 31 dicembre 2016) è costituita da n. 969.817 azioni della Capogruppo a servizio dei piani di incentivazione azionari destinati al personale della Società. Per maggiori dettagli si rimanda a quanto descritto all'interno della Nota Integrativa.

Le attività finanziarie disponibili per la vendita, pari a Euro 5,9 milioni (Euro 5,9 milioni al 31 dicembre 2016), si riferiscono alle quote di un fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso riveniente dall'operazione Omega 3. Si segnala che nel mese di dicembre sono state cedute le quote di un fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso riveniente da un'analoga operazione di valorizzazione immobiliare (progetto Eolo) effettuata lo scorso esercizio - per maggiori dettagli si rimanda a quanto descritto all'interno della Nota Integrativa.

La voce altre attività, che ammonta a Euro 7,9 milioni (Euro 7,7 milioni al 31 dicembre 2016), è costituita per la maggior parte dalle migliorie su beni di terzi (Euro 6,9 milioni). Euro 0,5 milioni sono rappresentati da depositi cauzionali ed Euro 0,3 milioni da anticipi a dipendenti su T.F.R. e stipendi.

La voce attività per imposte anticipate, pari a Euro 99,2 milioni (Euro 50,0 milioni al 31 dicembre 2016), si riferisce prevalentemente alle differenze temporanee esistenti tra i valori contabili ed i corrispondenti valori ai fini fiscali rilevate in conseguenza degli accantonamenti ai fondi relativi al personale ed agli altri fondi rischi, con particolare riferimento agli effetti derivanti dagli accantonamenti al Fondo di Solidarietà di Settore, dalla rilevazione a Patrimonio netto delle differenze attuariali riferite ai fondi del personale, al fondo rischi riferito alla vertenza NES. In particolare Euro 41,9 milioni si riferiscono all'iscrizione di imposte anticipate a seguito dell'accantonamento al fondo esodo per il personale collegato all'operazione di acquisizione di alcune attività e passività e rapporti giuridici facenti capo alle ex-Banche Venete (di seguito "operazione ex-Venete").

I crediti commerciali e altri crediti, pari ad Euro 320,9 milioni, risultano in aumento di Euro 148,5 milioni rispetto al dato di fine 2016 (Euro 172,4 milioni). Il dato risente dell'iscrizione di un credito per Euro 107,3 milioni verso Capogruppo a fronte dell'accantonamento al fondo esodo per il personale collegato all'operazione ex-Venete al netto del relativo effetto fiscale.

La voce altre attività correnti, che ammonta a Euro 5,9 milioni (Euro 15,6 milioni al 31 dicembre 2016) è costituita prevalentemente da risconti attivi. In particolare Euro 2,2 milioni sono riferiti al piano di azionariato diffuso al personale della Società ed Euro 3,3 milioni a canoni di locazione.

Il patrimonio netto è pari ad Euro 452,9 milioni e risulta in diminuzione di Euro 5,0 milioni rispetto al dato del 31 dicembre 2016 (Euro 457,9 milioni) a seguito della perdita d'esercizio (Euro 4,2 milioni) e della rilevazione delle perdite attuariali sui fondi del personale (Euro 11,3 milioni), parzialmente controbilanciate dalla rilevazione degli effetti dei piani di incentivazione azionaria (Euro 7,1 milioni) e della rivalutazione al fair value degli immobili (Euro 3,5 milioni).

I fondi per rischi ed oneri pari ad Euro 213,8 milioni risultano in aumento di Euro 146,0 milioni rispetto al dato di fine 2016 (Euro 67,8 milioni) sostanzialmente per effetto dell'accantonamento al fondo esodo per il personale collegato all'operazione ex-Venete, pari ad Euro 149,2 milioni. La voce include, inoltre, fondi inerenti a premi di anzianità e componenti variabili delle retribuzioni dei dipendenti per un totale complessivo pari ad Euro 39,6 milioni, altri fondi di incentivazione all'esodo per Euro 13,9 milioni e altri fondi rischi pari complessivamente ad Euro 11,6 milioni. Quest'ultima voce include il fondo rischi riferito alla vertenza in essere in ordine agli ammanchi di contante riscontrati presso i caveau del subfornitore NES (Euro 9,0 milioni).

Le passività per fondi pensionistici e simili pari a Euro 242,7 milioni (Euro 233,0 milioni al 31 dicembre 2016) sono costituite dal Fondo TFR, pari ad Euro 157,0 milioni e da fondi pensionistici per Euro 85,7 milioni.

La voce altre passività non correnti, pari a Euro 3,9 milioni si riferisce all'acconto ricevuto nell'ambito del progetto Omega 3 per la futura cessione delle rimanenti quote detenute del fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso riveniente dalla suddetta operazione immobiliare.

Le imposte differite, pari ad Euro 8,9 milioni, si riferiscono prevalentemente alle differenze temporanee esistenti tra i valori contabili ed i corrispettivi valori ai fini fiscali del ramo immobiliare rilevate in sede di secondo conferimento.

La voce debiti commerciali e altri debiti, pari a Euro 661,4 milioni, risulta in aumento di Euro 13,9 milioni rispetto al dato di fine 2016 (Euro 647,5 milioni) essenzialmente a seguito degli effetti combinati delle variazioni cicliche di debiti verso fornitori, dei debiti verso Capogruppo per anticipi e dei debiti verso l'Erario e gli Istituti previdenziali.

In ragione dei considerevoli investimenti in fase di realizzazione che vengono pagati a pronti ma riaddebitati ai clienti negli anni successivi tramite gli ammortamenti e dell'impegno da parte di ISGS ad assicurare il sostanziale rispetto dei termini di pagamento ai fornitori, la posizione finanziaria netta al 31 dicembre 2017 risulta negativa per Euro 691,3 milioni (Euro 403,0 milioni al 31 dicembre 2016).

### 4.3 PROSPETTO RIEPILOGATIVO ONERI DI INTEGRAZIONE ED INCENTIVAZIONE ALL'ESODO

Si riporta di seguito il prospetto riepilogativo dei proventi e degli oneri di integrazione.

	<i>(valori in migliaia di euro)</i>	
	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Spese amministrative	13.297	18.057
Spese amministrative - "operazione ex Venete"	29.985	-
Ammortamenti\Write-Off	21.316	10.454
Ammortamenti\Write-Off - "operazione ex Venete"	1.455	-
Altri oneri di integrazione e incentivazione all'esodo	5.893	8.780
Altri oneri di integrazione e incentivazione all'esodo - "operazione ex Venete"	107.283	-
<b>Totale oneri di integrazione</b>	<b>40.506</b>	<b>37.291</b>
<b>Totale oneri di integrazione "operazione ex Venete"</b>	<b>138.723</b>	<b>-</b>
<b>Totale proventi per integrazione</b>	<b>179.229</b>	<b>37.291</b>
<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Gli oneri di integrazione contabilizzati nell'esercizio si riferiscono prevalentemente alle spese finalizzate alla realizzazione dei progetti di integrazione ed in particolare a spese informatiche (predisposizione ponti informatici, migrazione dati, installazione linee trasmissione dati, locazioni e manutenzioni hardware e software) e ad ammortamenti su investimenti ICT strumentali alle migrazioni.

Si segnala che la voce Altri oneri di integrazione e incentivazione all'esodo - "operazione ex Venete" si riferisce all'accantonamento al fondo esodo collegato all'operazione ex-Venete, pari ad Euro 149,2 milioni ed esposto al netto del relativo effetto fiscale (Euro 41,9 milioni). In data 12 ottobre 2017, infatti, Intesa Sanpaolo ha sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali il Protocollo (successivamente integrato in data 21 dicembre 2017) che regola le ricadute della suddetta operazione sul personale del Gruppo. L'accordo prevede l'uscita volontaria di personale del Gruppo nel periodo 31 dicembre 2017 - 30 giugno 2020 per il personale che matura i requisiti per la pensione tra il 1° maggio 2018 e il 31 dicembre 2020.

## 5. Operazioni con parti correlate e infragruppo

Le operazioni poste in essere con le parti correlate, con la Capogruppo e con le altre società consorziate del Gruppo Intesa Sanpaolo e non facenti parte del Gruppo, rientrano nella normale gestione di impresa, nell'ambito dell'attività tipica di ciascun soggetto interessato, e sono regolate a condizioni di mercato intendendosi per tali, con riferimento ai contratti di servizio, i prezzi determinati sulla base dei costi effettivamente sostenuti dal prestatore del servizio.

## 6. Evoluzione prevedibile della gestione

Nel corso del 2018 proseguiranno le attività di erogazione dei servizi così come previsto dai contratti in essere. L'attività di erogazione dei servizi avrà come sempre l'obiettivo dell'eccellenza, da raggiungere attraverso le seguenti leve:

- ottimizzazione dei costi delle prestazioni e razionalizzazione della domanda, pur in presenza di rilevanti investimenti;
- trasparenza ed eccellenza nei livelli di servizio erogati;
- approccio industriale alla produzione del software ed alle lavorazioni di back office, con conseguente aumento della produttività;
- attività di semplificazione dei processi, individuati attraverso l'ascolto diretto dei clienti di ISGS, su cui si interverrà attraverso iniziative di miglioramento trasversale alle strutture di ISGS.

ISGS proseguirà altresì la gestione e la realizzazione delle iniziative progettuali a servizio di tutte le strutture del Gruppo, proponendosi in un ruolo attivo di motore del cambiamento, raggiungibile applicando le seguenti linee guida:

- forte presidio dei progetti individuati come strategici;
- riorganizzazione dei principali processi e delle architetture tecnologiche e applicative;
- attento presidio dei trend di innovazione;
- attivazione di un processo congiunto con le altre strutture del Gruppo per lo scouting, la sperimentazione e la realizzazione delle idee di innovazione;
- attivazione di nuove modalità di condivisione della conoscenza all'interno del Gruppo.



## 7. Proposta di approvazione del Bilancio

Signori Azionisti,

vi sottoponiamo per l'approvazione la relazione del Consiglio di Amministrazione sulla situazione della società e sull'andamento della gestione ed il bilancio di esercizio chiuso il 31 dicembre 2017 che presenta una perdita netta pari a Euro 4.192.415 ed è costituito dalla Situazione patrimoniale-finanziaria, dal Conto economico, dal Conto economico complessivo, dal prospetto delle Variazioni del patrimonio netto, dal Rendiconto finanziario, dalla Nota Integrativa e dai relativi allegati.

Vi proponiamo di rinviare a nuovo la perdita dell'esercizio, pari ad Euro 4.192.415; conseguentemente, il patrimonio netto di ISGS risulterebbe come indicato in tabella:

	<i>(valori in euro)</i>
Capitale sociale	272.586.637
Riserva sovrapprezzo azioni	140.686.428
Riserva legale	54.517.327
Utili (perdite) a nuovo	16.706.535
Altre riserve	-31.550.788
Utile (perdita) dell'esercizio	-
<b>Totale</b>	<b>452.946.139</b>

# Prospetti Contabili



# 1. Situazione patrimoniale–finanziaria

	<i>(valori in euro)</i>	
<b>ATTIVITA'</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>Attività non correnti</b>		
Immobili, impianti e macchinari	572.620.391	551.079.192
Attività immateriali	1.271.769.600	1.033.909.772
Partecipazioni	7.730	9.060
Attività finanziarie valutate al fair value	2.686.393	1.655.769
Attività finanziarie disponibili per la vendita	5.891.157	5.908.943
Altre attività	7.905.318	7.705.195
Attività per imposte anticipate	99.233.985	49.914.349
	<b>1.960.114.574</b>	<b>1.650.182.281</b>
<b>Attività correnti</b>		
Crediti commerciali ed altri crediti	320.943.100	172.377.098
Altre attività correnti	5.796.806	15.629.325
	<b>326.739.906</b>	<b>188.006.422</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>2.286.854.480</b>	<b>1.838.188.703</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>		<b>.</b>
<b>Patrimonio netto</b>		
Capitale sociale	272.586.637	272.586.637
Riserva sovrapprezzo azioni	140.686.428	141.722.163
Riserva legale	54.517.327	54.457.327
Utili (perdite) a nuovo	20.898.950	-
Altre riserve	-31.550.788	-31.824.412
Utile (perdita) dell'esercizio	-4.192.415	20.958.950
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>452.946.139</b>	<b>457.900.666</b>
<b>Passività non correnti</b>		
Fondi per rischi ed oneri	213.766.830	67.759.247
Passività per fondi pensionistici e simili	242.667.149	233.030.627
Altre passività	3.900.000	-
Passività fiscali differite	8.940.355	9.833.991
	<b>469.274.334</b>	<b>310.623.865</b>
<b>Passività correnti</b>		
Debiti verso banche	691.269.651	402.968.246
Debiti commerciali ed altri debiti	661.402.378	647.473.982
Altre passività correnti	4.118.750	-
Debiti per imposte sul reddito	7.843.228	19.221.944
	<b>1.364.634.007</b>	<b>1.069.664.172</b>
<b>Totale passività</b>	<b>1.833.908.341</b>	<b>1.380.288.037</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>2.286.854.480</b>	<b>1.838.188.703</b>

## 2. Conto economico

	<i>(valori in euro)</i>	
	31/12/2017	31/12/2016
Vendite di beni	-3.267.319	27.450.084,23
Prestazioni di servizi	1.773.318.501	1.664.112.854
<b>Ricavi</b>	<b>1.770.051.182</b>	<b>1.691.562.938</b>
Altri proventi	111.753.402	2.112.047
Materie prime e materiale di consumo utilizzati	-1.012.194	-1.075.642
Altre spese amministrative	-701.132.140	-683.646.235
Spese per il personale	-653.778.246	-492.633.517
Ammortamenti	-550.568.601	-471.216.459
Accantonamenti per rischi	-1.281.953	-1.053.562
Altri oneri	-6.027.883	-3.754.808
Oneri finanziari	-11.144.400	-7.956.768
Proventi finanziari	2.223.916	1.905.122
<b>Utile al lordo delle imposte</b>	<b>-40.916.917</b>	<b>34.243.117</b>
Imposte sul reddito	36.724.502	-13.284.167
<b>Utile/Perdita d'esercizio</b>	<b>-4.192.415</b>	<b>20.958.950</b>

### 3. Prospetto della redditività complessiva

	<i>(valori in euro)</i>	
	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>Utile (perdita) di periodo</b>	<b>-4.192.415</b>	<b>20.958.950</b>
Altre componenti reddituali al netto delle imposte senza rigiro a conto economico		
<i>Attività materiali</i>	3.255.689	-
<i>Attività immateriali</i>		
<i>Piani a benefici definiti</i>	-11.105.116	-12.481.490
<i>Attività non correnti in via di dismissione</i>		
<i>Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto</i>		
Altre componenti reddituali al netto delle imposte con rigiro a conto economico		
<i>Copertura di investimenti esteri</i>		
<i>Differenze di cambio</i>		
<i>Copertura di flussi finanziari</i>		
<i>Attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	3.884	-7.129
<i>Attività non correnti in via di dismissione</i>		
<i>Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto</i>		
Totale altre componenti reddituali al netto delle imposte	-7.845.543	-12.488.619
<b>Redditività complessiva</b>	<b>-12.037.958</b>	<b>8.470.331</b>

## 4. Prospetto delle variazioni del patrimonio netto

	(valori in euro)						
	Capitale	Sovraprezzo azioni	Riserva legale	Altre riserve	Utili (perdite) a nuovo	Risultato di esercizio	Patrimonio Netto
<b>Patrimonio Netto al 31/12/2015</b>	<b>272.286.637</b>	<b>164.922.092</b>	<b>54.431.400</b>	<b>-26.826.296</b>	<b>-23.056.614</b>	<b>-</b>	<b>441.757.219</b>
<b>Allocazione risultato esercizio precedente</b>							
- ripiano delle perdite portate a nuovo		-23.021.614		-35.000	23.056.614		-
<b>Variazioni dell'esercizio</b>							
<i>Variazioni di riserve</i>							
- Movimentazione per Azioni Intesa Sanpaolo - bonus dirigenti		-162.224		162.224			-
- Movimentazione per Azioni Intesa Sanpaolo - Lecoip		9.836		7.389.932			7.399.768
- Integrazione Riserva Legale		-25.927	25.927				-
- Altre variazioni				-26.652			-26.652
<i>Operazioni sul patrimonio netto</i>							
- Scissione Mediocredito	300.000						300.000
<b>Redditività complessiva al 31/12/2016</b>				<b>-12.488.619</b>		<b>20.958.950</b>	<b>8.470.331</b>
<b>Patrimonio Netto al 31/12/2016</b>	<b>272.586.637</b>	<b>141.722.163</b>	<b>54.457.327</b>	<b>-31.824.411</b>	<b>-</b>	<b>20.958.950</b>	<b>457.900.666</b>
<b>Allocazione risultato esercizio precedente</b>							
- riserve			60.000		20.898.950	-20.958.950	-
<b>Variazioni dell'esercizio</b>							
<i>Variazioni di riserve</i>							
- Movimentazione per Azioni Intesa Sanpaolo - bonus dirigenti		-1.030.624		1.030.624			-
- Movimentazione per Azioni Intesa Sanpaolo - Lecoip		-5.111		7.088.542			7.083.431
<b>Redditività complessiva al 31/12/2017</b>				<b>-7.845.543</b>		<b>-4.192.415</b>	<b>-12.037.958</b>
<b>Patrimonio Netto al 31/12/2017</b>	<b>272.586.637</b>	<b>140.686.428</b>	<b>54.517.327</b>	<b>-31.550.788</b>	<b>20.898.950</b>	<b>-4.192.415</b>	<b>452.946.139</b>

## 5. Rendiconto finanziario

	(valori in euro)	
	31/12/2017	31/12/2016
<b>Utile ante imposte</b>	<b>-40.916.917</b>	<b>34.243.117</b>
<b>Flussi non monetari:</b>		
Ammortamento e svalutazione di immobili, impianti e macchinari	127.205.939	115.376.827
Ammortamento e svalutazione delle immobilizzazioni immateriali	422.933.365	355.839.632
Incremento/decremento delle attività finanziarie al fair value	-1.030.624	-162.224
Incremento/decremento delle attività finanziarie disponibili per la vendita	17.786	-5.863.061
Altre variazioni sulle immobilizzazioni	-598.999.169	-560.933.227
Variazioni negli accantonamenti e nei fondi pensionistici	155.917.729	14.910.340
<b>Variazioni nel capitale circolante:</b>		
Variazione dei crediti commerciali e degli altri crediti a breve termine	-148.566.002	28.916.783
Variazione dei debiti commerciali ed altri debiti a breve termine	13.928.396	84.258.517
Variazione netta delle attività/passività per imposte anticipate/differite	-50.213.272	-9.429.575
Imposte sui redditi pagate/incassate	-11.645.424	10.260.038
Variazione debiti per imposte correnti	-11.378.716	9.059.131
Altre variazioni di attività e passività	66.666.734	-15.706.455
<b>Flussi finanziari netti da attività operativa</b>	<b>-35.163.258</b>	<b>26.526.725</b>
<b>Attività di investimento</b>		
Investimenti effettuati nel periodo: immobilizzazioni materiali	-163.487.717	-154.306.714
Investimenti effettuati nel periodo: immobilizzazioni immateriali	-66.527.427	-36.013.718
Acquisto di attività finanziarie valutate al fair value	-1.195.927	-
Acquisto di attività finanziarie disponibili per la vendita	-5.850.000	4.477.103
<b>Flussi finanziari netti impiegati nell'attività di investimento</b>	<b>-237.061.801</b>	<b>-185.843.329</b>
<b>Attività di finanziamento</b>		
Incassi da versamenti capitale sociale	-	300.000
Utilizzo affidamento bancario	288.301.404	78.216.653
Incassi dalla vendita di immobili, impianti e macchinari	19.473.982	46.554.258
Pagamenti di passività per leasing finanziari	131.560	-
Vendita di attività finanziarie disponibili per la vendita	5.235.030	-
<b>Flussi finanziari netti impiegati nell'attività di finanziamento</b>	<b>313.141.976</b>	<b>125.070.911</b>
<b>Incremento netto delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti</b>	<b>-</b>	<b>-2.576</b>
Differenze di cambio nette		
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 1° gennaio	-	2.576
<b>Disponibilità liquide e mezzi equivalenti al 31 dicembre</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Si segnala che le informazioni richieste dal paragrafo 44 del nuovo IAS 7 sono riportate direttamente nello schema di Rendiconto Finanziario.



Nota  
Integrativa



# 1. Politiche contabili

## SEZIONE 1 - DICHIARAZIONE DI CONFORMITÀ AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

La presente Relazione di Bilancio è stata redatta in conformità ai principi contabili internazionali emanati dall'International Accounting Standards Board (IASB) e le relative interpretazioni dell'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) e omologati dalla Commissione Europea, come stabilito dal Regolamento Comunitario n° 1606 del 19 luglio 2002. Nella predisposizione della Relazione di Bilancio al 31 dicembre 2017 sono stati applicati i principi contabili IAS/IFRS omologati e in vigore alla medesima data.

Il presente bilancio risulta comunque conforme al dettato degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, come risulta dalla presente Nota Integrativa, redatta ai sensi dell'articolo 2427 del Codice Civile, che costituisce, ai sensi e per gli effetti del citato articolo 2423, parte integrante del bilancio d'esercizio.

## SEZIONE 2 - PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE

La Relazione di Bilancio è costituita dalla Situazione patrimoniale – finanziaria, dal Conto economico, dal Conto economico complessivo, dal Prospetto delle variazioni di patrimonio netto, dal Rendiconto finanziario e dalla Nota Integrativa ed è inoltre corredata da una relazione sull'andamento della gestione, sui risultati economici conseguiti e sulla situazione patrimoniale e finanziaria. La presente Relazione di Bilancio è sottoposta a revisione contabile da parte della società di revisione KPMG S.p.A. in esecuzione della delibera assembleare degli Azionisti del 21 dicembre 2011 che ha assegnato l'incarico per il periodo 2012-2020.

La presente Relazione di Bilancio è redatta nel rispetto dei principi generali previsti dallo IAS 1 "Presentazione del Bilancio" così come modificato dal regolamento CE n. 1274 /2008:

- il principio della competenza: l'effetto degli eventi e operazioni è contabilizzato quando essi si verificano e non quando si manifestano i correlati incassi e pagamenti;
- il principio della continuità aziendale: la Relazione di Bilancio è predisposta nel presupposto della continuità operativa per il prossimo futuro.
- il principio della rilevanza: nel rilevare i fatti di gestione nelle scritture contabili si è data prevalenza alla sostanza economica rispetto alla forma;
- il principio della comparabilità: vengono fornite le informazioni comparative per il periodo precedente ove significative.

Inoltre, salvo dove consentito, non si è provveduto a compensare attività e passività, costi e ricavi.

Gli importi dei prospetti contabili sono espressi in unità di Euro salvo diversa indicazione. Con particolare riferimento ai prospetti contabili si evidenzia che la situazione patrimoniale/finanziaria e il conto economico oltre che in forma ufficiale, così come previsto dallo IAS 1, sono stati predisposti anche in forma riclassificata per tenere conto:

- per quanto attiene alla situazione patrimoniale/finanziaria, dell'accorpamento delle attività materiali ed immateriali, in linea con le modalità espositive adottate a livello di Gruppo;
- per quanto attiene al conto economico, dell'imputazione alla voce specifica "Oneri di integrazione e incentivazione al netto delle imposte" delle componenti di spese del personale, spese amministrative e degli ammortamenti di immobilizzazioni materiali e immateriali riferibili ai processi di integrazione e incentivazione in corso nell'ambito del Gruppo.

I dati a confronto esposti nei prospetti ufficiali si riferiscono ai dati della Società al 31 dicembre dell'anno precedente per quanto concerne la situazione patrimoniale ed allo stesso periodo di operatività dell'anno precedente per quanto concerne il conto economico. In allegato vengono presentati i prospetti di raccordo fra schemi ufficiali e schemi riclassificati dei periodi a confronto. Vengono inoltre fornite tutte le informazioni complementari ritenute necessarie a dare una rappresentazione veritiera e corretta dell'evoluzione della situazione patrimoniale – finanziaria e dell'andamento economico della società.

## SEZIONE 3 - EVENTI SUCCESSIVI ALLA DATA DI RIFERIMENTO DELLA RELAZIONE DI BILANCIO

Successivamente alla data di riferimento della presente Relazione di Bilancio non sono intervenuti eventi che possano avere effetti significativi sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria della Società.

#### SEZIONE 4 - NUOVI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI IFRS 9 E IFRS 15

A far data dal 1° gennaio 2018 sono entrati in vigore i nuovi principi contabili internazionali IFRS 9 (Strumenti Finanziari) e IFRS 15 (Ricavi provenienti da contratti con i clienti). Tali principi hanno sostituito lo IAS 39 che regolamentava la rilevazione, la classificazione e la valutazione degli strumenti finanziari e lo IAS 18 che regolamentava invece la rilevazione dei ricavi.

In base al principio contabile internazionale IAS 8 quando l'applicazione iniziale di un Principio o di una Interpretazione ha un effetto sull'esercizio corrente o su qualsiasi esercizio precedente, ovvero potrebbe avere un effetto su esercizi futuri, un'entità deve indicare il titolo del nuovo principio, la natura del cambiamento e per l'esercizio corrente e per ciascun esercizio precedente presentato, nei limiti in cui ciò è fattibile, l'importo della rettifica per ciascuna voce di bilancio interessata.

Inoltre, sempre lo IAS 8 evidenzia che quando l'entità non ha applicato un nuovo Principio o una nuova Interpretazione, emesso ma non ancora in vigore, l'entità deve indicare tale fatto le informazioni conosciute o ragionevolmente stimabili, rilevanti per valutare il possibile impatto che l'applicazione del nuovo Principio o della nuova interpretazione avrà sul bilancio dell'entità nell'esercizio di applicazione iniziale.

L'IFRS 9 ha introdotto importanti modifiche nella classificazione e nella valutazione degli strumenti finanziari e, in linea con le altre entità del Gruppo Intesa Sanpaolo, la Società ha introdotto l'applicazione del nuovo principio a partire dal 1 gennaio 2018. Nonostante le significative modifiche rispetto allo IAS 39 sul trattamento degli strumenti finanziari, gli impatti su ISGS relativamente al portafoglio crediti non sono da ritenersi significativi per l'esercizio 2017 in quanto la Società detiene esclusivamente crediti commerciali e altri crediti correnti. Relativamente agli strumenti finanziari classificati come attività finanziarie valutate al fair value in base allo IAS 39, non si segnalano modifiche rispetto all'attuale modalità di rilevazione con imputazione delle variazioni di fair value al Conto Economico.

Infine, relativamente alle attività finanziarie classificate come disponibili per la vendita in base allo IAS 39, essendo principalmente composte da quote di OICR, le stesse in base all'IFRS9 risultano equiparabili a titoli di debito e perciò, non essendo "solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding" in base all'SPPI test richiesto dal nuovo principio, dovranno essere valutati rilevando le differenze di fair value in contropartita al Conto Economico.

L'IFRS 15 invece introduce un nuovo modello a cinque steps per la rilevazione dei ricavi provenienti da contratti con la clientela ma, vista la natura consortile della società e vista la modalità di fatturazione alle società consorziate del Gruppo su base mensile/trimestrale in base allo stato di avanzamento dei lavori, non dovrebbero emergere differenze significative sulla rilevazione dei ricavi per l'applicazione del nuovo principio contabile internazionale.

## 1.2 PARTE RELATIVA AI PRINCIPALI AGGREGATI

Si illustrano di seguito, per i principali aggregati patrimoniali ed economici, i criteri di iscrizione, classificazione, valutazione e cancellazione adottati nella predisposizione della Relazione di Bilancio.

### AGGREGAZIONI AZIENDALI DI IMPRESE SOTTOPOSTE A CONTROLLO COMUNE

Non si configurano aggregazioni aziendali.

Le operazioni:

- finalizzate al controllo di una o più imprese che non costituiscono un'attività aziendale,
- finalizzate al controllo in via transitoria,
- effettuate con finalità riorganizzative, tra due o più imprese già facenti parte del Gruppo Intesa Sanpaolo e che non comporta cambiamento degli assetti di controllo indipendentemente dalla percentuale di diritti di terzi prima e dopo l'operazione (cosiddette aggregazioni aziendali di imprese sottoposte a controllo comune),

sono considerate prive di sostanza economica. Pertanto, in assenza di specifiche indicazioni previste dai principi IAS/IFRS e in aderenza con le presunzioni dello IAS 8 che richiede che – in assenza di un principio specifico – l'impresa deve fare uso del proprio giudizio nell'applicare un principio contabile che fornisca un'informativa rilevante, attendibile, prudente e che rifletta la sostanza economica dell'operazione, esse sono contabilizzate salvaguardando la continuità dei valori dell'acquisita nel bilancio dell'acquirente.

Le fusioni rientrano tra le operazioni di concentrazione tra imprese, rappresentando la forma di aggregazione aziendale più completa, in quanto comportano l'unificazione sia giuridica che economica dei soggetti che vi partecipano.

Le fusioni, siano esse proprie, cioè con la costituzione di un nuovo soggetto giuridico, oppure "per incorporazione" con la confluenza di un'impresa in un'altra impresa già esistente, sono trattate secondo i criteri precedentemente illustrati, in particolare:

- se l'operazione comporta il trasferimento del controllo di un'impresa, essa viene trattata come un'operazione di aggregazione ai sensi dell'IFRS 3;
- se l'operazione non comporta il trasferimento del controllo, essa viene contabilizzata privilegiando la continuità dei valori della società incorporata.

### IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

#### *Criteri di classificazione*

Sono compresi i terreni, gli immobili strumentali, gli investimenti immobiliari, gli impianti tecnici, i mobili e gli arredi e le attrezzature di qualsiasi tipo.

Si tratta di attività materiali detenute per essere utilizzate nella produzione o nella fornitura di beni e servizi, per essere affittate a terzi e che si ritiene di utilizzare per più di un periodo.

#### *Criteri di iscrizione*

Le immobilizzazioni materiali sono inizialmente iscritte al costo che comprende, oltre al prezzo di acquisto, tutti gli eventuali oneri accessori direttamente imputabili all'acquisto e alla messa in funzione del bene.

Le spese di manutenzione straordinaria, che comportano un incremento dei benefici economici futuri, vengono imputate ad incremento del valore dei cespiti, mentre gli altri costi di manutenzione ordinaria sono rilevati a conto economico.

#### *Criteri di valutazione*

Si segnala che, rispetto ai bilanci precedenti, nel bilancio al 31 dicembre 2017 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha modificato il criterio contabile di iscrizione e valutazione adottato per le seguenti classi di attività materiali:

- gli immobili ad uso funzionale e il patrimonio artistico di pregio (disciplinati dallo IAS 16 "Immobili, impianti e macchinari");
- gli immobili detenuti a scopo di investimento (disciplinati dallo IAS 40 "Investimenti immobiliari").

Più nel dettaglio, la modifica in argomento ha implicato:

- il passaggio dal modello del costo a quello della rideterminazione del valore per la valutazione successiva alla rilevazione iniziale di immobili ad uso funzionale e del patrimonio artistico di pregio;
- il passaggio dalla contabilizzazione al costo alla contabilizzazione al fair value per gli immobili detenuti a scopo di investimento.

Si ritiene, infatti, che in tal modo, coerentemente con quanto previsto dallo IAS 8 che norma i casi in cui sia ammissibile modificare l'applicazione di un principio contabile, sia possibile fornire informazioni attendibili e più rilevanti sugli effetti della gestione aziendale e, in ultima analisi, sulla complessiva situazione patrimoniale-finanziaria e sul risultato economico del Gruppo.

L'espressione a valori correnti degli immobili strumentali, secondo il cd. "revaluation model" previsto dallo IAS 16, e degli immobili ad uso investimento, secondo il metodo del fair value suggerito dallo IAS 40, permetterà infatti:

- un maggior allineamento dell'informativa finanziaria alle future strategie di gestione del patrimonio immobiliare del gruppo;
- una più immediata comprensibilità dei riflessi economico-patrimoniali delle azioni previste dal piano d'impresa;
- un costante allineamento dei valori contabili dell'ingente patrimonio immobiliare ed artistico ai valori rinvenibili sul mercato.

Come già evidenziato, la suddetta modifica, applicata a partire dal presente bilancio, ha comportato in particolare:

- il passaggio dal modello del costo a quello della rideterminazione del valore per la valutazione successiva alla rilevazione iniziale di immobili ad uso funzionale e del patrimonio artistico di pregio;
- il passaggio dalla contabilizzazione al costo alla contabilizzazione al fair value, per gli immobili detenuti a scopo di investimento.

Solitamente per i cambiamenti volontari di principio contabile, come si configura quello in esame, è previsto l'obbligo di rideterminare i saldi iniziali e di fornire le informazioni comparative. Lo IAS 8 introduce, però, per la fattispecie in argomento, una deroga rispetto a tale trattamento ordinario: più nel dettaglio, il paragrafo 17 del principio afferma che il cambiamento della modalità di valutazione deve essere effettuato secondo quanto previsto dallo IAS 16 in tema di rideterminazione del valore, senza richiedere alcuna riesposizione di situazioni pregresse.

Alla luce, quindi, delle prescrizioni dello IAS 16 sul tema, la rivalutazione a valori correnti ha prodotto, in sede di cambiamento di principio contabile, sia effetti patrimoniali, riferibili alla quota di rivalutazione positiva da rilevare a patrimonio netto, sia effetti economici, ascrivibili alla componente di rivalutazione negativa.

Tenendo presente che il cambiamento del criterio di valutazione è avvenuto al termine dell'esercizio, il calcolo dell'ammortamento per l'esercizio 2017 è stato effettuato con il precedente criterio del costo; pertanto tutti gli immobili, sia quelli ad uso funzionale, sia quelli detenuti a scopo di investimento, sono stati assoggettati al processo di ammortamento fino al 31 dicembre 2017. A decorrere dal 2018, gli immobili detenuti a scopo funzionale, valutati con il criterio della rideterminazione del valore secondo lo IAS 16, continueranno ad essere ammortizzati lungo la loro vita utile; gli immobili detenuti a scopo di investimento, secondo lo IAS 40, essendo valutati al fair value con impatto a conto economico, non saranno più oggetto di ammortamento.

Le immobilizzazioni materiali non dettagliate in precedenza sono valutate al costo, dedotti eventuali ammortamenti e perdite di valore.

Le immobilizzazioni sono sistematicamente ammortizzate, adottando come criterio di ammortamento il metodo a quote costanti, lungo la loro vita utile. Il valore ammortizzabile è rappresentato dal costo dei beni in quanto il valore residuo al termine del processo di ammortamento è ritenuto non significativo. Gli immobili strumentali vengono ammortizzati per una quota ritenuta congrua per rappresentare il deperimento dei cespiti nel tempo a seguito del loro utilizzo, tenuto conto delle spese di manutenzione di carattere straordinario, che vengono portate ad incremento del valore dei cespiti.

Non vengono invece ammortizzati i terreni, siano essi stati acquisiti singolarmente o incorporati nel valore dei fabbricati, in quanto hanno vita utile indefinita.

Se esiste qualche indicazione che dimostri che un'attività possa aver subito una perdita di valore, si procede al confronto tra il valore di carico del cespite e il suo valore di recupero. Le eventuali rettifiche vengono rilevate a conto economico.

Qualora vengano meno i motivi che hanno portato alla rilevazione della perdita, si dà luogo ad una ripresa di valore, che non può superare il valore che l'attività avrebbe avuto, al netto degli ammortamenti calcolati, in assenza di precedenti perdite di valore.

#### *Criteri di cancellazione*

Un'immobilizzazione materiale è eliminata dalla Situazione patrimoniale – finanziaria al momento della dismissione o quando il bene è permanentemente ritirato dall'uso e dalla sua dismissione non sono attesi benefici economici futuri.

## **ATTIVITÀ IMMATERIALI**

### *Criteri di classificazione*

Le attività immateriali sono iscritte come tali se sono identificabili e trovano origine in diritti legali o contrattuali. Esse includono il software applicativo.

### *Criteri di iscrizione e valutazione*

Le attività immateriali sono iscritte al costo, rettificato per eventuali oneri accessori solo se è probabile che i futuri benefici economici attribuibili all'attività si realizzino e se il costo dell'attività stessa può essere

determinato attendibilmente. In caso contrario, il costo dell'attività immateriale è rilevato a conto economico nell'esercizio in cui è stato sostenuto.

Per le attività a vita utile definita, il costo è ammortizzato in quote costanti.

Se esiste qualche indicazione che dimostri che un'attività possa avere subito una perdita di valore, si procede alla stima del valore di recupero dell'attività. L'ammontare della perdita, rilevato a conto economico, è pari alla differenza tra il valore contabile dell'attività e il valore recuperabile.

In particolare tra le attività immateriali sono incluse le attività immateriali basate sulla tecnologia, quali il software applicativo, che sono ammortizzate in funzione dell'obsolescenza delle stesse.

I costi sostenuti internamente per lo sviluppo di progetti di software costituiscono attività immateriali e sono iscritti all'attivo solo se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- i) il costo attribuibile all'attività di sviluppo è attendibilmente determinabile,
- ii) vi è l'intenzione, la disponibilità di risorse finanziarie e la capacità tecnica a rendere l'attività disponibile all'uso o alla vendita,
- iii) è dimostrabile che l'attività è in grado di produrre benefici economici futuri.

I costi di sviluppo del software capitalizzati comprendono le sole spese sostenute che possono essere attribuite direttamente al processo di sviluppo.

I costi di sviluppo software capitalizzati sono ammortizzati sistematicamente lungo la vita stimata del relativo prodotto/servizio in modo da riflettere le modalità con cui ci si attende che i benefici economici futuri derivanti dall'attività siano consumati dall'entità dall'inizio della produzione lungo la vita stimata del prodotto.

#### *Criteri di cancellazione*

Un'immobilizzazione immateriale è eliminata dalla Situazione patrimoniale – finanziaria al momento della dismissione o qualora non siano più attesi benefici economici futuri.

## **PARTECIPAZIONI**

### *Criteri di iscrizione, classificazione e valutazione*

La voce include le interessenze detenute in società del Gruppo.

Le partecipazioni sono iscritte in bilancio al costo, rettificato nei casi in cui venissero accertate perdite per riduzione di valore.

Se esistono evidenze che il valore di una partecipazione possa aver subito una riduzione, si procede alla stima del valore recuperabile della partecipazione stessa, tenendo conto del valore attuale dei flussi finanziari futuri che la partecipazione potrà generare, incluso il valore di dismissione finale dell'investimento.

Qualora il valore di recupero risulti inferiore al valore contabile, la relativa differenza è rilevata a conto economico.

Qualora i motivi della perdita di valore siano rimossi a seguito di un evento verificatosi successivamente alla rilevazione della riduzione di valore, vengono effettuate riprese di valore con imputazione a conto economico.

### *Criteri di cancellazione*

Le partecipazioni vengono cancellate quando scadono i diritti contrattuali sui flussi finanziari derivati dalle attività stesse o quando la partecipazione viene ceduta trasferendo sostanzialmente tutti i rischi e benefici a essa connessi.

## **ATTIVITÀ FINANZIARIE VALUTATE AL FAIR VALUE**

### *Criteri di classificazione*

I principi contabili IAS/IFRS, omologati dalla Commissione Europea, consentono di classificare nella categoria degli strumenti finanziari valutati al fair value con contropartita in conto economico qualsiasi attività finanziaria così definita al momento dell'acquisizione, nel rispetto delle casistiche previste dalla normativa di riferimento.

Non sono ammesse riclassifiche in altre categorie di attività finanziarie.

La Società classifica in tale categoria esclusivamente azioni della controllante Intesa Sanpaolo S.p.A. da porre a servizio di un piano di incentivazione azionario destinato al top management societario in conformità al Sistema di Incentivazione di Gruppo che prevede il ricorso ad azioni ordinarie Intesa Sanpaolo da acquistare sul mercato.

### *Criteri di iscrizione*

All'atto della rilevazione iniziale le attività finanziarie vengono rilevate al fair value, senza considerare i costi o proventi di transazione direttamente attribuibili allo strumento stesso.

### *Criteri di valutazione*

Successivamente alla rilevazione iniziale, gli strumenti finanziari in questione sono valorizzati al fair value. Gli effetti dell'applicazione di tale criterio di valutazione sono imputati nel conto economico.

Per la determinazione del fair value degli strumenti finanziari quotati in un mercato attivo, vengono utilizzate quotazioni di mercato. In assenza di un mercato attivo, vengono utilizzati metodi di stima e modelli valutativi comunemente adottati, che tengono conto di tutti i fattori di rischio correlati agli strumenti e che sono basati

su dati rilevabili sul mercato quali: valutazione di strumenti quotati che presentano analoghe caratteristiche, calcoli di flussi di cassa scontati, modelli di determinazione del prezzo di opzioni, valori rilevati in recenti transazioni comparabili, ecc. I titoli di capitale, le quote di OICR e gli strumenti derivati che hanno per oggetto titoli di capitale, non quotati in un mercato attivo, per i quali non sia possibile determinare il fair value in maniera attendibile secondo le linee guida sopra indicate, sono mantenuti al costo.

#### *Criteri di cancellazione*

Le attività finanziarie vengono cancellate dal bilancio solamente se la cessione ha comportato il sostanziale trasferimento di tutti i rischi e benefici connessi alle attività stesse. Per contro, qualora sia stata mantenuta una quota parte rilevante dei rischi e benefici relativi alle attività finanziarie cedute, queste continuano ad essere iscritte in bilancio, ancorché giuridicamente la titolarità delle attività stesse sia stata effettivamente trasferita.

Nel caso in cui non sia possibile accertare il sostanziale trasferimento dei rischi e benefici, le attività finanziarie vengono cancellate dal bilancio qualora non sia stato mantenuto alcun tipo di controllo sulle stesse. In caso contrario, la conservazione, anche in parte, di tale controllo, comporta il mantenimento in bilancio delle attività in misura pari al coinvolgimento residuo, misurato dall'esposizione ai cambiamenti di valore delle attività cedute e alle variazioni dei flussi finanziari delle stesse.

Infine, le attività finanziarie cedute vengono cancellate dal bilancio nel caso in cui vi sia la conservazione dei diritti contrattuali a ricevere i relativi flussi di cassa, con la contestuale assunzione di un'obbligazione a pagare detti flussi, e solo essi, ad altri soggetti terzi.

## **ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA**

#### *Criteri di classificazione*

Sono incluse nella presente categoria le attività finanziarie non diversamente classificate come Crediti, Attività detenute per la negoziazione, Attività detenute sino a scadenza o Attività finanziarie valutate al fair value. La Società classifica in tale categoria esclusivamente le azioni acquistate in ottemperanza al piano di investimento riferito al sistema incentivante per i dipendenti (cd Lecoip) che non sono state assegnate ai dipendenti stessi.

L'iscrizione iniziale dell'attività finanziaria avviene alla data di regolamento per i titoli di debito o di capitale e alla data di erogazione nel caso di crediti.

All'atto della rilevazione iniziale le attività sono contabilizzate al fair value, comprensivo dei costi o proventi di transazione direttamente attribuibili allo strumento stesso. Qualora, nei casi consentiti dai principi contabili, l'iscrizione avvenga a seguito di riclassificazione dalle Attività finanziarie detenute sino alla scadenza ovvero, in presenza di eventi inusuali, dalle Attività finanziarie detenute per la negoziazione, il valore di iscrizione è rappresentato dal fair value al momento del trasferimento.

#### *Criteri di valutazione*

Successivamente alla rilevazione iniziale, le Attività disponibili per la vendita sono valutate al fair value, con la rilevazione a conto economico del valore corrispondente al costo ammortizzato, mentre gli utili o le perdite derivanti da una variazione di fair value vengono rilevati in una specifica riserva di patrimonio netto sino a che l'attività finanziaria non viene cancellata o non viene rilevata una perdita di valore.

Al momento della dismissione o della rilevazione di una perdita di valore, l'utile o la perdita cumulati vengono riversati, in tutto o in parte, a conto economico.

Il fair value viene determinato sulla base dei criteri già illustrati per le attività finanziarie valutate al fair value. Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono sottoposte ad una verifica volta ad individuare l'esistenza di obiettive evidenze di riduzione di valore.

Se sussistono tali evidenze, l'importo della perdita viene misurato come differenza tra il valore contabile dell'attività e il fair value.

Qualora i motivi della perdita di valore siano rimossi a seguito di un evento verificatosi successivamente alla rilevazione della riduzione di valore, vengono effettuate riprese di valore con imputazione a conto economico, nel caso di crediti o titoli di debito, e a patrimonio netto nel caso di titoli di capitale. L'ammontare della ripresa non può in ogni caso superare il costo ammortizzato che lo strumento avrebbe avuto in assenza di precedenti rettifiche.

#### *Criteri di cancellazione*

Le attività finanziarie vengono cancellate dal bilancio solamente se la cessione ha comportato il sostanziale trasferimento di tutti i rischi e benefici connessi alle attività stesse. Per contro, qualora sia stata mantenuta una quota parte rilevante dei rischi e benefici relativi alle attività finanziarie cedute, queste continuano ad essere iscritte in bilancio, ancorché giuridicamente la titolarità delle attività stesse sia stata effettivamente trasferita.

Nel caso in cui non sia possibile accertare il sostanziale trasferimento dei rischi e benefici, le attività finanziarie vengono cancellate dal bilancio qualora non sia stato mantenuto alcun tipo di controllo sulle stesse. In caso contrario, la conservazione, anche in parte, di tale controllo comporta il mantenimento in

bilancio delle attività in misura pari al coinvolgimento residuo, misurato dall'esposizione ai cambiamenti di valore delle attività cedute e alle variazioni dei flussi finanziari delle stesse.

Infine, le attività finanziarie cedute vengono cancellate dal bilancio nel caso in cui vi sia la conservazione dei diritti contrattuali a ricevere i relativi flussi di cassa, con la contestuale assunzione di un'obbligazione a pagare detti flussi, e solo essi, ad altri soggetti terzi.

### **ATTIVITÀ FISCALI E IMPOSTE DIFFERITE**

Le imposte sul reddito, determinate in conformità alla vigente normativa nazionale, vengono contabilizzate in base al criterio della competenza economica e pertanto rappresentano il saldo della fiscalità corrente e differita relativa al reddito dell'esercizio.

Le attività e passività fiscali correnti accolgono il saldo netto tra le passività calcolate in base ad una prudenziale previsione dell'onere tributario dovuto per l'esercizio e le attività rappresentate dagli acconti, dalle ritenute subite e dagli altri crediti d'imposta.

Le attività e passività fiscali differite vengono determinate sulla base delle differenze temporanee tra il valore contabile attribuito ad un'attività o ad una passività ed i corrispondenti valori assunti ai fini fiscali.

Qualora la componente da cui origina la differenza abbia interessato il conto economico, la contropartita della fiscalità differita è la voce imposte sul reddito, mentre se la componente ha interessato direttamente il patrimonio netto anche la contropartita dell'effetto fiscale differito interessa direttamente il patrimonio netto.

Le attività per imposte correnti e anticipate vengono iscritte in bilancio nella misura in cui esiste la probabilità del loro recupero, valutata sulla base della capacità della società interessata o della Capogruppo, per effetto dell'esercizio dell'opzione relativa al "consolidato fiscale", di generare con continuità redditi imponibili positivi.

Le attività e le passività iscritte per imposte anticipate e differite vengono sistematicamente valutate per tenere conto di eventuali modifiche intervenute nelle norme o nelle aliquote.

Le imposte differite attive e passive vengono esposte separatamente tenendo conto delle compensazioni prevedibili.

### **CREDITI COMMERCIALI E ALTRI CREDITI**

I crediti sono infruttiferi e iscritti al valore nominale, opportunamente rettificato per tenere conto dell'effettiva esigibilità, equiparabile al costo ammortizzato.

### **DISPONIBILITÀ LIQUIDE E MEZZI EQUIVALENTI**

Le disponibilità liquide e i depositi a breve termine comprendono il denaro in cassa e i depositi a vista o a breve termine.

### **ATTIVITÀ NON CORRENTI O GRUPPI DI ATTIVITÀ/PASSIVITÀ IN VIA DI DISMISSIONE**

Vengono classificate nella voce dell'attivo "Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione" e in quella del passivo "Passività associate ad attività in via di dismissione" attività non correnti o gruppi di attività/passività per i quali è stato avviato un processo di dismissione e la loro vendita è ritenuta altamente probabile. Tali attività/passività sono valutate al minore tra il valore di carico e il loro fair value al netto dei costi di cessione.

I proventi e oneri (al netto dell'effetto fiscale), riconducibili a gruppi di attività in via di dismissione o rilevati come tali nel corso dell'esercizio, sono esposti nel conto economico in voce separata.

### **FONDI PER RISCHI E ONERI**

Gli altri fondi per rischi e oneri accolgono gli accantonamenti relativi ad obbligazioni connesse a rapporti di lavoro oppure a contenziosi, anche fiscali, originati da un evento passato per i quali sia probabile l'esborso di risorse economiche per l'adempimento delle obbligazioni stesse, sempre che possa essere effettuata una stima attendibile del relativo ammontare.

Laddove l'elemento temporale sia significativo, gli accantonamenti vengono attualizzati utilizzando i tassi correnti di mercato. L'accantonamento e gli incrementi dovuti al fattore temporale sono rilevati a conto economico.

Nella voce sono inclusi anche i benefici a lungo termine ai dipendenti, i cui oneri vengono determinati con i medesimi criteri attuariali descritti per i fondi di quiescenza. Gli utili e le perdite attuariali vengono rilevati tutti immediatamente nel conto economico.

### **PASSIVITÀ PER FONDI PENSIONISTICI E SIMILI**

I fondi di quiescenza sono costituiti in attuazione di accordi aziendali e si qualificano come piani a benefici definiti. La passività relativa a tali piani ed il relativo costo previdenziale delle prestazioni di lavoro corrente sono determinate sulla base di ipotesi attuariali applicando il metodo della "Proiezione Unitaria del Credito", che prevede la proiezione degli esborsi futuri sulla base di analisi storiche statistiche e della curva

demografica e l'attualizzazione finanziaria di tali flussi sulla base di un tasso di interesse di mercato. I contributi versati in ciascun esercizio sono considerati come unità separate, rilevate e valutate singolarmente ai fini della determinazione dell'obbligazione finale. Il tasso utilizzato per l'attualizzazione è determinato come media dei tassi di mercato relativi alle date di valutazione. Il valore attuale dell'obbligazione alla data di riferimento della Relazione di Bilancio è inoltre rettificato del fair value delle eventuali attività a servizio del piano.

Nella medesima voce è incluso il trattamento di fine rapporto in quanto è assimilato ai fondi di quiescenza, sottoposto a valutazione attuariale secondo il principio contabile internazionale IAS 19 e contabilizzato con i medesimi criteri utilizzati per la rilevazione contabile dei fondi pensione a prestazione definita.

Gli utili e le perdite attuariali su piani a benefici definiti vengono immediatamente riconosciuti nell'ambito del patrimonio e rilevati nel prospetto della redditività complessiva (OCI).

## **DEBITI COMMERCIALI E ALTRI DEBITI**

I debiti includono le passività finanziarie derivanti dai rapporti commerciali ed eventualmente dagli scoperti di conto corrente.

Alla data di prima iscrizione i debiti sono rilevati al loro fair value, corrispondente di norma al corrispettivo ricevuto, a cui sono aggiunti gli eventuali costi/proventi di transazione di diretta imputazione, se materiali e determinabili.

## **RILEVAZIONE DEI COSTI E DEI RICAVI**

I ricavi per la prestazione di servizi sono rilevati in bilancio al fair value del corrispettivo ricevuto/erogato e sono contabilizzati nel periodo in cui i servizi sono stati prestati.

I ricavi per la vendita di beni sono rilevati al fair value del corrispettivo ricevuto nel caso in cui siano stati trasferiti all'acquirente i rischi e benefici connessi alla proprietà. I costi sono rilevati in conto economico secondo competenza economica nel periodo in cui sono contabilizzati i relativi ricavi. I costi che non possono essere associati ai proventi sono rilevati immediatamente a conto economico.

## **IMPOSTE SUL REDDITO**

Le imposte sul reddito, calcolate nel rispetto delle legislazioni fiscali nazionali, sono contabilizzate come costo in base al criterio della competenza economica, coerentemente con le modalità di rilevazione in bilancio dei costi e ricavi che le hanno generate. Esse rappresentano pertanto il saldo della fiscalità corrente e differita relativa al reddito dell'esercizio. Le Attività e Passività fiscali correnti accolgono il saldo netto delle posizioni fiscali della società nei confronti delle amministrazioni finanziarie italiana ed estere. In particolare, tali poste accolgono il saldo netto tra le passività fiscali correnti dell'esercizio, calcolate in base a una prudenziale previsione dell'onere tributario dovuto per l'esercizio, determinato in base alle norme tributarie in vigore, e le attività fiscali correnti rappresentate dagli acconti e dagli altri crediti d'imposta per ritenute d'acconto subite o altri crediti d'imposta di esercizi precedenti per i quali la società ha richiesto la compensazione con imposte di esercizi successivi.

Le Attività fiscali correnti accolgono altresì i crediti d'imposta per i quali la società ha richiesto il rimborso alle autorità fiscali competenti. Tenuto conto dell'adozione del consolidato fiscale nazionale da parte del Gruppo, le posizioni fiscali riferibili alla società sono gestite in modo distinto sotto il profilo amministrativo.

La fiscalità differita viene determinata in base al criterio del cosiddetto balance sheet liability method, tenuto conto dell'effetto fiscale connesso alle differenze temporanee tra il valore contabile delle attività e passività e il loro valore fiscale che determineranno importi imponibili o deducibili nei futuri periodi. A tali fini, si intendono "differenze temporanee tassabili" quelle che nei periodi futuri determineranno importi imponibili e "differenze temporanee deducibili" quelle che negli esercizi futuri determineranno importi deducibili.

La fiscalità differita viene calcolata applicando le aliquote di imposizione stabilite dalle disposizioni di legge in vigore alle differenze temporanee tassabili per cui esiste la probabilità di un effettivo sostenimento di imposte e alle differenze temporanee deducibili per cui esiste una ragionevole certezza che vi siano importi imponibili futuri al momento in cui si manifesterà la relativa deducibilità fiscale (c.d. probability test). Le imposte anticipate e differite relative alla medesima imposta e scadenti nel medesimo periodo vengono compensate.

Negli esercizi in cui le differenze temporanee deducibili risultano superiori alle differenze temporanee tassabili, le relative imposte anticipate sono iscritte nell'attivo della Situazione patrimoniale – finanziaria tra le Attività fiscali differite. Per contro, negli esercizi in cui le differenze temporanee tassabili risultano superiori alle differenze temporanee deducibili, le relative imposte differite sono iscritte nel passivo della Situazione patrimoniale – finanziaria tra le Passività fiscali differite. Qualora le Attività e Passività fiscali differite si riferiscano a componenti che hanno interessato il conto economico, la contropartita è rappresentata dalle imposte sul reddito. Nei casi in cui le imposte anticipate e differite riguardino transazioni che hanno interessato direttamente il patrimonio netto senza influenzare il conto economico, le stesse vengono iscritte



in contropartita al patrimonio netto, interessando le specifiche riserve quando previsto (es. riserve da valutazione).

La fiscalità latente riferita alle poste patrimoniali in sospensione d'imposta "tassabili soltanto in ipotesi di distribuzione" non viene iscritta in bilancio, in quanto la consistenza delle riserve disponibili già assoggettate a tassazione consente di ritenere che non saranno effettuate operazioni che ne comportino la tassazione.

La fiscalità differita riferita alle società incluse nel consolidato fiscale viene rilevata in bilancio dalle stesse, in applicazione del criterio di competenza economica ed in considerazione della valenza del consolidato fiscale limitata agli adempimenti di liquidazione delle posizioni fiscali correnti.

## 2. Informazioni sulla situazione patrimoniale – finanziaria

### IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI

La voce, pari ad Euro 572.620.391 (Euro 551.079.192 al 31 dicembre 2016), è rappresentata da attività materiali ad uso funzionale non gravate da garanzie a favore di terzi ed è di seguito così dettagliata.

	31/12/2017	31/12/2016
<b>1. Attività di proprietà</b>	<b>571.518.870</b>	<b>549.904.642</b>
a) terreni	48.218.000	49.355.306
b) fabbricati	105.562.000	124.229.776
c) mobili	6.125.879	8.114.056
d) impianti elettronici	411.090.343	367.620.044
e) altre	522.648	585.460
<b>2. Attività acquisite in leasing finanziario</b>	<b>1.101.521</b>	<b>1.174.550</b>
d) impianti elettronici	1.101.521	1.174.550
<b>Totale</b>	<b>572.620.391</b>	<b>551.079.192</b>

Le seguenti tabelle riepilogano la composizione del valore netto contabile alla fine del periodo suddiviso per le attività valutate al costo (Euro 418.840.391) e le attività rivalutate (Euro 153.780.000). Si rammenta, infatti, che, a partire dal Bilancio 2017, il Gruppo ha modificato il criterio contabile di iscrizione e valutazione per alcune classi di attività materiali: per ISGS tale modifica a riguardato gli immobili ad uso funzionale.

#### Composizione delle attività valutate al costo

	31/12/2017	31/12/2016
<b>1. Attività di proprietà</b>	<b>417.738.870</b>	<b>549.904.642</b>
a) terreni	-	49.355.306
b) fabbricati	-	124.229.776
c) mobili	6.125.879	8.114.056
d) impianti elettronici	411.090.343	367.620.044
e) altre	522.648	585.460
<b>2. Attività acquisite in leasing finanziario</b>	<b>1.101.521</b>	<b>1.174.550</b>
d) impianti elettronici	1.101.521	1.174.550
<b>Totale</b>	<b>418.840.391</b>	<b>551.079.192</b>

#### Composizione delle attività rivalutate (\*)

	31/12/2017			31/12/2016		
	L1	L2	L3	L1	L2	L3
<b>1. Attività di proprietà</b>	-	-	<b>153.780.000</b>	-	-	-
a) terreni	-	-	48.218.000	-	-	-
b) fabbricati	-	-	105.562.000	-	-	-
c) mobili	-	-	-	-	-	-
d) impianti elettronici	-	-	-	-	-	-
e) altre	-	-	-	-	-	-
<b>2. Attività acquisite in leasing finanziario</b>	-	-	-	-	-	-
d) impianti elettronici	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	-	-	<b>153.780.000</b>	-	-	-

(\*) *Modalità di determinazione del Fair Value: la valutazione del fair value deve essere classificata in base a una scala gerarchica che rifletta la rilevanza dei dati utilizzati nell'effettuare le valutazioni. Tale scala deve essere composta dai seguenti livelli:*

L1: *la valutazione è il prezzo di mercato dello stesso strumento finanziario oggetto di valutazione in un mercato attivo.*

L2: *la valutazione è determinata attraverso il cosiddetto "comparable approach" che presuppone l'utilizzo di modelli valutativi che fanno uso di parametri osservabili di mercato.*

L3: *la valutazione presuppone l'utilizzo di parametri non direttamente osservabili sul mercato e che quindi comportano stime e assunzioni da parte del valutatore.*

La tabella seguente dettaglia le variazioni di periodo delle immobilizzazioni materiali.

	Terreni	Fabbricati	Mobili	Impianti elettronici	Altre	Totale
A. Esistenze iniziali lorde	49.355.306	194.709.978	30.821.252	2.882.258.898	837.721	3.157.983.155
A.1 Riduzioni di valore totali nette	-	-70.480.202	-22.707.196	-2.513.464.304	-252.261	-2.606.903.963
<b>A.2 Esistenze iniziali nette</b>	<b>49.355.306</b>	<b>124.229.776</b>	<b>8.114.056</b>	<b>368.794.594</b>	<b>585.460</b>	<b>551.079.192</b>
B. Aumenti:	13.386.339	9.621.920	1.121.158	162.532.345	-	186.661.762
B.1 Acquisti			1.121.158	162.366.559		163.487.717
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>						-
B.2 Spese per migliorie capitalizzate		3.771.140				3.771.140
B.3 Riprese di valore						-
B.4 Variazioni positive di fair value imputate a:	4.526.798	-				4.526.798
a) patrimonio netto	4.526.798					4.526.798
b) conto economico						-
B.5 Differenze positive di cambio						-
B.6 Trasferimenti da immobili detenuti a scopo di investimento						-
B.7 Altre variazioni	8.859.541	5.850.780		165.786		14.876.107
C. Diminuzioni:	-14.523.645	-28.289.696	-3.109.335	-119.135.075	-62.812	-165.120.563
C.1 Vendite	-6.006.504	-13.467.478				-19.473.982
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>						-
C.2 Ammortamenti	-	-4.932.420	-3.109.335	-118.154.825	-62.812	-126.259.392
C.3 Rettifiche di valore da deterioramento imputate a:						
a) patrimonio netto				-946.547		-946.547
b) conto economico				-946.547		-946.547
C.4 Variazioni negative di fair value imputate a:	-429.297	-				-429.297
a) patrimonio netto						-
b) conto economico	-429.297					-429.297
C.5 Differenze negative di cambio						-
C.6 Trasferimenti a:						-
a) attività materiali detenute a scopo di investimento						-
b) attività in via di dismissione						-
C.7 Altre variazioni	-8.087.844	-9.889.798		-33.703		-18.011.345
<b>D. Rimanenze finali nette</b>	<b>48.218.000</b>	<b>105.562.000</b>	<b>6.125.879</b>	<b>412.191.864</b>	<b>522.648</b>	<b>572.620.391</b>
D.1 Riduzioni di valore totali nette	-	-75.412.622	-25.816.531	-2.631.619.129	-315.073	-2.733.163.355
D.2 Rimanenze finali lorde	48.218.000	180.974.622	31.942.410	3.043.810.993	837.721	3.305.783.746
E. Valutazione al costo attività rivalutate	44.120.499	105.562.000				

## ATTIVITÀ IMMATERIALI

La seguente tabella riepiloga la composizione del valore netto contabile alla fine del periodo. Si segnala che le altre attività immateriali sono interamente composte da licenze software sviluppate internamente ("Attività immateriali generate internamente") oppure acquistate all'esterno ("Altre attività").

	31/12/2017		31/12/2016	
	Durata definita	Durata indefinita	Durata definita	Durata indefinita
A.1 Avviamento		-		-
A.2 Altre attività immateriali	1.271.769.600	-	1.033.909.772	-
A.2.1 Attività valutate al costo:	1.271.769.600	-	1.033.909.772	-
a) Attività immateriali generate internamente	1.158.062.019	-	940.870.232	-
b) Altre attività	113.707.581	-	93.039.540	-
<b>TOTALE</b>	<b>1.271.769.600</b>	<b>-</b>	<b>1.033.909.772</b>	<b>-</b>

La tabella nella pagina seguente dettaglia le variazioni di periodo delle attività immateriali.

	Attività immateriali generate internamente		Altre attività immateriali: altre		Totale
	Durata definita	Durata indefinita	Durata definita	Durata indefinita	
A. Esistenze iniziali lorde	3.728.312.782	-	803.457.282	-	4.531.770.064
A.1 Riduzioni di valore totali nette	-2.787.442.550	-	-710.417.742	-	-3.497.860.292
<b>A.2 Esistenze iniziali nette</b>	<b>940.870.232</b>	-	<b>93.039.540</b>	-	<b>1.033.909.772</b>
B. Aumenti	603.395.613	-	66.527.427	-	669.923.040
B.1 Acquisti	-	-	66.527.427	-	66.527.427
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>	-	-	-	-	-
B.2 Incrementi di attività immateriali	602.010.241	-	-	-	602.010.241
B.6 Altre variazioni	1.385.372	-	-	-	1.385.372
C. Diminuzioni	-386.203.826	-	-45.859.386	-	-432.063.212
C.1 Vendite	-	-	-	-	-
C.2 Rettifiche di valore	-386.012.844	-	-36.920.521	-	-422.933.365
- Ammortamenti	-382.050.877	-	-36.769.294	-	-418.820.171
- Svalutazioni	-3.961.967	-	-151.227	-	-4.113.194
a) patrimonio netto	-	-	-	-	-
b) conto economico	-3.961.967	-	-151.227	-	-4.113.194
C.6 Altre variazioni	-190.982	-	-8.938.865	-	-9.129.847
<b>D. Rimanenze finali nette</b>	<b>1.158.062.019</b>	-	<b>113.707.581</b>	-	<b>1.271.769.600</b>
D.1 Rettifiche di valore totali nette	-3.173.455.394	-	-747.338.263	-	-3.920.793.657
E. Rimanenze finali lorde	4.331.517.413	-	861.045.844	-	5.192.563.257

## PARTECIPAZIONI

L'importo si riferisce a partecipazioni in società consortili del Gruppo così come segue:

DENOMINAZIONE IMPRESA	VALORE AL 31/12/2017	Quota %	SEDE LEGALE	Totale attivo (€/000)	Totale ricavi (€/000)	Importo del patrimonio netto (€/000)	Risultato dell'ultimo periodo (€/000)	Quotazione (Si/No)
Intesa Sanpaolo Formazione S.c.p.A.	7.000	2,405	Napoli	1.564	3.059	418	62	NO
Servizi Bancari S.c.p.A.	480	0,4	Vicenza	8.832	21.093	953	-	NO
SEC Servizi S.c.p.A.	250	0,001	Padova	64.036	121.129	26.005	-	NO
<b>Totale Partecipazioni</b>	<b>7.730</b>							

Si precisa che i dati patrimoniali ed economici indicati sono gli ultimi disponibili e fanno riferimento alle risultanze di bilancio al 31 dicembre 2016.

La tabella seguente dettaglia le variazioni di periodo delle partecipazioni:

	31/12/2017	31/12/2016
<b>A. ESISTENZE INIZIALI</b>	<b>9.060</b>	9.060
<b>B. AUMENTI</b>	<b>730</b>	-
B1. Acquisti	730	-
<b>C. DIMINUZIONI</b>	<b>-2.060</b>	-
C1. Vendite	-	-
C2. Rettifiche di valore	-	-
C3. Altre variazioni in diminuzione	-2.060	-
<b>D. RIMANENZE FINALI</b>	<b>7.730</b>	<b>9.060</b>

Si segnala che nell'ambito dell'operazione "operazione ex Venete", il Gruppo ha acquisito, tra l'altro, quote in società consortili strumentali all'attività bancaria. In particolare, ISGS ha acquistato da Capogruppo:

- n° 250 quote di SEC Servizi, a un prezzo unitario di Euro 1, pari allo 0,001% del capitale della consortile
- n° 1 quota di Servizi Bancari a un prezzo unitario di Euro 480, pari allo 0,05% del capitale della consortile.

Inoltre, nel mese di dicembre, è stata dismessa la partecipazione di 2.060 Euro detenuta in Infogroup S.c.p.A. a seguito dell'accordo sottoscritto in data 27 luglio 2017 fra Engineering e Intesa Sanpaolo per la compravendita del 100% del capitale di Infogroup, detenuto dal gruppo bancario.

## ATTIVITÀ FINANZIARIE VALUTATE AL FAIR VALUE (\*)

La voce si riferisce al piano di incentivazione azionario destinato al top management societario in conformità al Sistema di Incentivazione di Gruppo riferito agli anni 2011-2012 che prevedeva il ricorso ad azioni ordinarie Intesa Sanpaolo da acquistare sul mercato e iscritte in bilancio al fair value. Scaduto il periodo di retention previsto dal piano, viene consegnata ai beneficiari che hanno raggiunto gli obiettivi assegnati, la quota di loro spettanza; in particolare:

- nel mese di giugno 2014 sono state consegnate 344.791 azioni,
- nel mese di maggio 2015 ne sono state consegnate 472.443,
- nel mese di maggio 2016 ne sono state consegnate 125.839,
- nel mese di maggio 2017 sono state consegnate 100.404 azioni;
- nel mese di novembre 2017 sono state consegnate 19.485 azioni.

La consistenza a fine periodo risulta pari a 969.817 azioni.

### Composizione merceologica

Voci/Valori per tipologia	31/12/2017			31/12/2016		
	L1	L2	L3	L1	L2	L3
1. Titoli di debito	-	-	-	-	-	-
di cui Titoli di Stato	-	-	-	-	-	-
2. Titoli di capitale	2.686.393	-	-	1.655.769	-	-
3. Quote di O.I.C.R.	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>2.686.393</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.655.769</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
		<b>2.686.393</b>			<b>1.655.769</b>	

### Composizione debitori/emittenti

Voci/Valori per emittente	31/12/2017	31/12/2016
1. Titoli di debito	-	-
2. Titoli di capitale	2.686.393	1.655.769
a) Banche	2.686.393	1.655.769
3. Quote di O.I.C.R.	-	-
<b>Totale</b>	<b>2.686.393</b>	<b>1.655.769</b>

### Variazioni annue

Variazioni/Tipologie	Titoli di debito	Titoli di capitale	Quote di O.I.C.R.	Totale
A. Esistenze iniziali	-	1.655.769	-	1.655.769
B. Aumenti				
B1. Acquisti		1.195.927		1.195.927
B2. Variazioni positive di FV		553.742		553.742
B3. Altre variazioni		697.897		697.897
C. Diminuzioni				
C1. Vendite		-		-
C2. Rimborsi		-		-
C3. Variazioni negative di FV		-		-
C4. Altre variazioni		-1.416.942		-1.416.942
<b>Rimanenze finali</b>	<b>-</b>	<b>2.686.393</b>	<b>-</b>	<b>2.686.393</b>

(\*) Modalità di determinazione del Fair Value: la valutazione del fair value deve essere classificata in base a una scala gerarchica che rifletta la rilevanza dei dati utilizzati nell'effettuare le valutazioni. Tale scala deve essere composta dai seguenti livelli:

L1: la valutazione è il prezzo di mercato dello stesso strumento finanziario oggetto di valutazione in un mercato attivo.

L2: la valutazione è determinata attraverso il cosiddetto "comparable approach" che presuppone l'utilizzo di modelli valutativi che fanno uso di parametri osservabili di mercato.

L3: la valutazione presuppone l'utilizzo di parametri non direttamente osservabili sul mercato e che quindi comportano stime e assunzioni da parte del valutatore.

Si riporta qui di seguito una descrizione del citato sistema di incentivazione basato su strumenti finanziari.

### Tipologie di beneficiari

Il Sistema è rivolto al “Personale più rilevante” così come definito dalle Disposizioni di Vigilanza, include i Dirigenti con responsabilità strategica e quelli definiti dalla normativa come “risk takers”, che possono assumere rischi rilevanti per il Gruppo. È poi definito un “Perimetro esteso”, a cui si potrà estendere l’applicazione del Sistema, compatibilmente con i vincoli di sostenibilità economica, per cui sono definite specifiche modalità di differimento della componente variabile della remunerazione, mentre l’utilizzo di strumenti azionari è limitato ai componenti del “Top Executive Group”.

### Rappresentazione in bilancio dei pagamenti basati su azioni

Benefici spettanti in forma cash: Il trattamento contabile della “parte cash” è sostanzialmente simile a quello dei bonus (IAS 19): imputazione a Conto Economico ed accantonamento ad uno specifico fondo. Fino a quando l’onere non viene estinto, ad ogni data di bilancio l’entità deve valutare la passività, rilevando le variazioni a conto economico, come variazioni di stima. Va comunque ricordato che alla fine di ogni periodo di riferimento occorrerà effettuare una “valutazione di probabilità” dell’onere. Data di assegnazione delle azioni: la data di assegnazione è quella in cui l’entità e la controparte concordano di stipulare un accordo di pagamento basato su azioni, nel momento in cui l’entità e la controparte hanno reciprocamente compreso i termini e le condizioni dell’accordo (cfr. IFRS 2 – Appendice A). Pertanto, per quanto riguarda il Sistema di incentivazione, la data di assegnazione coincide con la data di approvazione dell’Assemblea dei soci a condizione che contestualmente venga comunicato ai beneficiari il loro diritto. Alla chiusura del piano, se si sono verificate le condizioni di maturazione, vi è l’assegnazione delle azioni Intesa Sanpaolo S.p.A. ai dipendenti beneficiari ed il contemporaneo rilascio della riserva.

## ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA (\*)

La voce ammonta complessivamente a Euro 5.891.157 (Euro 5.908.943 al 31 dicembre 2016) e risulta costituita da:

### Titoli di capitale

La voce, pari a Euro 41.157 (Euro 733.943 al 31 dicembre 2016) si riferisce a 14.858 azioni relative al sistema incentivante per i dipendenti definito dal Gruppo ISP tramite modalità innovative di motivazione e fidelizzazione. In quest’ottica viene messo a disposizione della generalità dei dipendenti uno strumento di partecipazione azionaria diffusa (il Piano di Investimento o PAD), che ha previsto la possibilità per ogni dipendente di “investire” le azioni ricevute in uno strumento pluriennale (Lecoip Certificate), allineato al Piano d’Impresa, che da un lato garantisce un ritorno minimo certo al termine dell’orizzonte del piano, dall’altro permette di partecipare all’auspicata crescita di valore azionario del Gruppo. Al dipendente a seguito dell’assegnazione gratuita di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo acquistate sul mercato – Free Shares – è stata offerta un’opportunità di investimento pluriennale (Piano di Investimento) con durata allineata al Piano di Impresa mediante la sottoscrizione di strumenti finanziari – Lecoip Certificate – emessi da Credit Suisse. In alternativa a questa opportunità il dipendente ha potuto liberamente disporre delle Free Shares assegnategli (a eccezione dei Risk Taker cui è richiesto un’holding period di 2 anni). Per i dipendenti aderenti, il Piano di Investimento ha previsto l’attribuzione di ulteriori azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione – Matching shares – a fronte di un aumento gratuito di capitale e la sottoscrizione, da parte del dipendente, di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione rivenienti da un aumento di capitale a pagamento riservato ai dipendenti, con emissione di azioni a un prezzo scontato rispetto al valore di mercato – Azioni scontate.

L’adesione al Piano non ha comportato esborso di denaro da parte del dipendente. Infatti, contestualmente alla sottoscrizione dei Certificates, il dipendente ha stipulato con Credit Suisse un contratto di vendita a

(\*) *Modalità di determinazione del Fair Value: la valutazione del fair value deve essere classificata in base a una scala gerarchica che rifletta la rilevanza dei dati utilizzati nell’effettuare le valutazioni. Tale scala deve essere composta dai seguenti livelli:*

L1: *la valutazione è il prezzo di mercato dello stesso strumento finanziario oggetto di valutazione in un mercato attivo.*

L2: *la valutazione è determinata attraverso il cosiddetto “comparable approach” che presuppone l’utilizzo di modelli valutativi che fanno uso di parametri osservabili di mercato.*

L3: *la valutazione presuppone l’utilizzo di parametri non direttamente osservabili sul mercato e che quindi comportano stime e assunzioni da parte del valutatore.*

termine delle Free Shares, delle Matching Shares e delle Azioni scontate in base al quale Credit Suisse ha corrisposto al dipendente, al momento della sottoscrizione del contratto di vendita a termine, il prezzo della vendita delle azioni. Tale importo è stato in parte utilizzato dal dipendente ai fini della sottoscrizione delle Azioni scontate e, per la restante parte, per l'acquisto dei Certificates.

A seguito della scelta effettuata in precedenza da ogni dipendente, in data 1° dicembre 2014 sono state assegnate e consegnate ai dipendenti beneficiari azioni ordinarie di Intesa Sanpaolo nell'ambito del PAD o del LECOIP; le azioni assegnate nell'ambito del PAD non prevedono vesting (per i Risk Taker è tuttavia richiesto un holding period biennale), mentre il beneficio derivante dall'adesione ai Piani LECOIP matura a termine del periodo di vesting di 40 mesi (sino ad aprile 2018), con il vincolo ulteriore di un holding period di un anno previsto per i Risk Taker. Gli effetti economici, di competenza del periodo 1/1-31/12/2017 connessi ai due Piani, sono pari a Euro 15 milioni circa pari a 12/40 del valore complessivo del Piano.

### Quote di O.I.C.R.

La voce, pari a Euro 5.850.000 (Euro 5.908.943 al 31 dicembre 2016), si riferisce a 234 quote del Fondo Omega 3, fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso gestito da Investire SGR, derivanti dall'operazione effettuata nel mese di settembre 2017 nell'ambito del proseguimento della riorganizzazione del portafoglio immobiliare del Gruppo Intesa Sanpaolo (cd. progetto Omega 3), che ha previsto da parte di ISGS l'apporto di due immobili, uno ubicato a Milano in via Giambellino 135 e uno a Napoli in via Marconi 15, e di cassa ricevendo 780 quote di detto Fondo aventi un valore nominale unitario pari a Euro 25.000. Successivamente ISGS ha venduto 546 quote a Kildare Partners – Società di private equity immobiliare, rimanendo proprietaria di 234 quote.

### Composizione merceologica

Voci/Valori per tipologia	31/12/2017			31/12/2016		
	L1	L2	L3	L1	L2	L3
1. Titoli di debito di cui Titoli di Stato	-	-	-	-	-	-
2. Titoli di capitale	41.157	-	-	733.943	-	-
3. Quote di O.I.C.R.	-	-	5.850.000	-	-	5.175.000
<b>Totale</b>	<b>41.157</b>	<b>-</b>	<b>5.850.000</b>	<b>733.943</b>	<b>-</b>	<b>5.175.000</b>
		<b>5.891.157</b>			<b>5.908.943</b>	

### Composizione debitori/emittenti

Voci/Valori per emittente	31/12/2017	31/12/2016
1. Titoli di debito	-	-
2. Titoli di capitale	41.157	733.943
a) Banche	41.157	733.943
3. Quote di O.I.C.R.	5.850.000	5.175.000
<b>Totale</b>	<b>5.891.157</b>	<b>5.908.943</b>

### Variazioni annue

Variazioni/Tipologie	Titoli di debito	Titoli di capitale	Quote di O.I.C.R.	Totale
A. Esistenze iniziali	-	733.943	5.175.000	5.908.943
B. Aumenti				
B1. Acquisti		-	-	-
B2. Variazioni positive di FV		5.171	-	5.171
B3. Altre variazioni		-	5.850.000	5.850.000
C. Diminuzioni				
C1. Vendite		-	-5.175.000	-5.175.000
C2. Rimborsi		-	-	-
C3. Variazioni negative di FV		-	-	-
C4. Altre variazioni		-697.957	-	-697.957
D. Rimanenze finali	-	41.157	5.850.000	5.891.157

Si segnala che nel mese di dicembre sono state vendute le 207 quote del Fondo Yielding, fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso gestito da IDeA Fimit SGR, presenti in portafoglio per 5.175.000 Euro e derivanti dall'operazione effettuata nel mese di dicembre 2016, nell'ambito della strategia di riorganizzazione del portafoglio immobiliare del Gruppo Intesa Sanpaolo (cd. progetto Eolo). Dalla vendita è stato realizzato un utile da cessione di 60.030 Euro.

## ALTRE ATTIVITA'

Le altre attività si riferiscono a:

	31/12/2017	31/12/2016
Migliorie e manutenzioni su immobili di terzi	6.938.292	6.892.363
Anticipi su TFR	243.363	247.048
Anticipi su stipendi	90.849	50.085
Depositi cauzionali	537.482	388.552
Altre attività	95.332	127.147
<b>Totale</b>	<b>7.905.318</b>	<b>7.705.195</b>

## ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FISCALI

Le attività per imposte anticipate, pari ad Euro 99.233.985 (Euro 49.914.349 al 31 dicembre 2016), risultano così composte:

	31/12/2017		31/12/2016	
	IRES (24%)	IRAP (4,08%)	IRES (27,5%)	IRAP (4,08%)
<b>A. Differenze temporanee deducibili</b>				
Rettifiche di crediti deducibili in futuri esercizi	19.648.737	4.761	30.352	4.534
Maggior valore fiscale di titoli e altri beni	19.009.905		14.870.006	2.140
Rilevazione di utili/perdite attuariali			16.109.666	
Altre	51.404.239	10.043.461	16.084.165	3.826.725
<b>B. Differenze temporanee tassabili</b>				
Costi dedotti in via extracontabile	-19.389		-6.230	
Minor valore fiscale di partecipazioni, titoli e altri beni		-849.728		-898.719
Altre	-8.001		-108.290	
<b>Totale attività per imposte anticipate</b>	<b>90.035.491</b>	<b>9.198.494</b>	<b>46.979.669</b>	<b>2.934.680</b>

Le passività per imposte differite, pari ad Euro 8.940.355 (Euro 9.833.991 al 31 dicembre 2016), risultano così composte:

	31/12/2017		31/12/2016	
	IRES (24%)	IRAP (4,08%)	IRES (27,5%)	IRAP (4,08%)
<b>A. Differenze temporanee tassabili</b>				
Costi dedotti in via extracontabile ex art. 109 TUIR				
Minor valore fiscale di titoli e altri beni	12.536.506	1.034.405	12.014.030	898.719
Riserva operazioni UCC - contropartita PN				
Altre	5.931.643		6.165.632	
<b>B. Differenze temporanee deducibili</b>				
Rettifiche di crediti deducibili in futuri esercizi		-290	-13.337	-988
Maggior valore fiscale di titoli e altri beni				
Altre	-10.561.909		-9.230.065	
<b>Totale passività per imposte differite</b>	<b>7.906.240</b>	<b>1.034.115</b>	<b>8.936.260</b>	<b>897.731</b>

## Variazioni delle imposte anticipate in contropartita del Conto Economico

	31/12/2017	31/12/2016
1. Importo iniziale	33.804.697	28.871.361
2. Aumenti	70.848.828	29.713.128
2.1 Imposte anticipate rilevate nell'esercizio	59.404.320	15.352.400
d) altre	59.404.320	15.352.400
2.2 Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali	-	-
2.3 Altri aumenti	11.444.508	14.279.173
2.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	81.555
3. Diminuzioni	-25.036.085	-24.779.792
3.1 Imposte anticipate annullate nell'esercizio	-13.596.754	-12.680.559
a) rigiri	-13.596.754	-12.680.559
3.2 Riduzioni di aliquote fiscali	-	-
3.3 Altre diminuzioni	-11.439.331	-12.099.233
b) altre	-11.439.331	-12.099.233
3.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
<b>4. Importo finale</b>	<b>79.617.440</b>	<b>33.804.697</b>

Nella voce "Altri aumenti" è riportato lo storno della compensazione con le passività fiscali differite. La voce "Altre diminuzioni" si riferisce alla compensazione con le passività fiscali differite dell'esercizio.



**Variazioni delle imposte anticipate in contropartita del Patrimonio netto**

	31/12/2017	31/12/2016
1. Importo iniziale	16.109.652	13.215.527
2. Aumenti	3.557.102	3.432.497
2.1 Imposte anticipate rilevate nell'esercizio	-	-
2.2 Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali	-	-
2.3 Altri aumenti	3.557.102	3.432.497
2.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
3. Diminuzioni	-50.209	-538.372
3.1 Imposte anticipate annullate nell'esercizio	-	-
3.2 Riduzioni di aliquote fiscali	-	-
3.3 Altre diminuzioni	-50.209	-538.372
3.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
<b>4. Importo finale</b>	<b>19.616.545</b>	<b>16.109.652</b>

**Variazioni delle imposte differite in contropartita del Conto Economico**

	31/12/2017	31/12/2016
1. Importo iniziale	9.833.991	11.438.538
2. Aumenti	10.257.614	11.063.337
2.1 Imposte differite rilevate nell'esercizio	-	-
2.2 Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali	-	-
2.3 Altri aumenti	10.257.614	11.063.337
2.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
3. Diminuzioni	-12.423.600	-12.667.884
3.1 Imposte differite annullate nell'esercizio	-984.283	-2.145.779
a) rigiri	-984.283	-2.145.779
3.2 Riduzioni di aliquote fiscali	-	-
3.3 Altre diminuzioni	-11.439.317	-10.522.105
3.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
<b>4. Importo finale</b>	<b>7.668.005</b>	<b>9.833.991</b>

Nella voce "Altri aumenti" è riportato lo storno della compensazione con le attività fiscali differite. La voce "Altre diminuzioni" si riferisce alla compensazione con le attività fiscali differite dell'esercizio.

**Variazioni delle imposte differite in contropartita del Patrimonio netto**

	31/12/2017	31/12/2016
1. Importo iniziale	-	-2.433
2. Aumenti	1.272.350	2.433
2.1 Imposte differite rilevate nell'esercizio	-	-
2.2 Nuove imposte o incrementi di aliquote fiscali	-	-
2.3 Altri aumenti	1.272.350	2.433
2.4 Operazioni di aggregazione aziendale	-	-
3. Diminuzioni	-	-
3.1 Imposte differite annullate nell'esercizio	-	-
3.2 Riduzioni di aliquote fiscali	-	-
3.3 Altre diminuzioni	-	-
<b>4. Importo finale</b>	<b>1.272.350</b>	<b>-</b>

Si segnala che nel corso dell'esercizio le imposte anticipate e differite hanno avuto contropartita economica per un valore complessivo positivo di Euro 47,9 milioni, di cui Euro 46,8 milioni riferiti a effetti di competenza dell'esercizio corrente e Euro 1,1 milioni a rettifiche di imposte anticipate e differite di esercizi precedenti (per maggiori dettagli si rimanda a quanto riportato nello specifico commento alle voci del conto economico).

## CREDITI COMMERCIALI E ALTRI CREDITI

Si riportano di seguito i dettagli della voce:

	31/12/2017	31/12/2016
Crediti commerciali	184.886.931	134.825.911
verso Capogruppo	1.828.728	339.541
verso Società del Gruppo	86.887.747	60.914.614
- di cui crediti per anticipi	602.186	641.897
verso altri terzi	96.170.456	73.571.755
- di cui crediti per anticipi	91.710.933	67.917.278
Altri crediti	136.056.169	37.551.187
- crediti per imposte	13.936.242	13.703.528
- credito vs ISP per oneri di integrazione "operazione ex Venete"	107.538.215	-
- credito vs ISP per Consolidato Fiscale	-	22.100.539
- credito vs ISP per Certificati LECOIP	914.017	755.936
- credito vs ISP per Contenzioso Fiscale	13.362.685	707.222
- altro	305.010	283.961
<b>Totale</b>	<b>320.943.100</b>	<b>172.377.098</b>

Si segnala che i crediti commerciali esposti hanno scadenza entro il trimestre successivo e si ritiene che il loro valore contabile approssimi il loro *fair value*. Il credito verso Intesa Sanpaolo relativo ai Certificati LECOIP valutato al fair value è attualmente di Livello 2.

## ALTRE ATTIVITÀ CORRENTI

Si riportano di seguito i dettagli della voce:

	31/12/2017	31/12/2016
Risconti attivi su piano azionariato diffuso	2.180.057	10.251.149
Risconti attivi su affitti passivi	3.301.962	5.158.584
Ratei attivi su recupero affitti	116.067	116.067
Risconti attivi su personale	55.333	55.333
Ratei attivi su emolumenti cariche sociali	143.387	48.192
<b>Totale</b>	<b>5.796.806</b>	<b>15.629.325</b>

## PATRIMONIO NETTO

Il Patrimonio Netto risultante dalla situazione chiusa al 31 dicembre 2017 è composto come segue:

	31/12/2017	31/12/2016
Capitale sociale	272.586.637	272.586.637
Riserva sovrapprezzo azioni	140.686.428	141.722.163
Riserva legale	54.517.327	54.457.327
Utili (perdite) a nuovo	20.898.950	-
Altre riserve	-31.550.788	-31.824.412
Utile (perdita) dell'esercizio	-4.192.415	20.958.950
<b>Totale</b>	<b>452.946.139</b>	<b>457.900.666</b>

Nella voce altre riserve sono ricomprese:

- una riserva negativa per Euro 62.119.059 riferita alla rilevazione a patrimonio netto degli utili o perdite attuariali al 31 dicembre 2017 sui fondi a benefici definiti al netto della fiscalità, così come disciplinato dallo IAS 19 - Benefici per i dipendenti;
- una riserva disponibile pari ad Euro 22.286.322 quale contropartita del costo del personale, (37/40) di competenza del periodo 12/2014-12/2017, e relativa alla contribuzione alla società da parte di Capogruppo per la parte di azioni matching share e azioni scontate emesse direttamente dalla Capogruppo e riferibili ai dipendenti che hanno aderito al piano di investimento Lecoip;
- una riserva indisponibile di Euro 3.255.689 derivante dalla rivalutazione degli immobili di proprietà;
- una riserva disponibile pari a Euro 2.330.100 derivante dalle operazioni di conferimento iniziale under common control da parte di Intesa Sanpaolo S.p.A.;
- due riserve indisponibili pari a Euro 2.731.469 relative ad azioni della controllante che sono iscritte all'attivo del bilancio come Attività finanziarie valutate al fair value e come attività finanziarie disponibili per la vendita. Dette azioni sono finalizzate al Sistema di Incentivazione dei dirigenti del Gruppo basato su strumenti finanziari, nonché al piano di azionariato diffuso (Lecoip) e le relative riserve indisponibili devono essere costituite e mantenute finché le azioni non siano trasferite o annullate;
- una riserva negativa disponibile pari a Euro 35.309 quale contropartita all'utilizzo del Fondo per il ripianamento del disavanzo del Fondo ex Banco di Napoli.

Segue la composizione del capitale sociale alla data di chiusura della presente Relazione di Bilancio:

Tipo Azione	Valore Unitario	Quantità	Valore Nominale
Azioni Ordinarie	959,28	284.157	272.586.637

Si riporta qui di seguito la tabella che evidenzia l'indicazione delle singole voci delle riserve di patrimonio netto distinte in relazione alla loro disponibilità, alla loro origine e alla loro utilizzazione, come previsto dall'art. 2427, comma 7-bis, del Codice Civile:

	Importo	Possibilità di utilizzo	Quota disponibile	Riepilogo utilizzi copertura perdite	altre ragioni
<b>Capitale sociale</b>	272.586.637				
<b>Riserve di capitale:</b>					
Riserva sovrapprezzo azioni	140.686.428	A, B, C	78.532.060	-	25.927
<i>Altre riserve:</i>					
- Riserva disponibile Socio c/liquidazione Imifin SpA	-	B		35.000	
- Riserva indisponibile Azioni Controllante per piano incentivazione dirigenti	2.727.539	indisponibile			
<b>Riserve di utili:</b>					
Riserva legale	54.517.327	B	-	-	-
Utili di esercizi precedenti	20.898.950	A, B, C	20.898.950	-	-
<i>Altre riserve:</i>					
- Riserva operaz. Under Common Control vs ISP	2.330.100	A, B, C	2.330.100	-	-
- Riserva utili o perdite attuariali per ripianamento disavanzi	-35.309	A, B, C			
- Riserva Azioni Controllante per piano incentivazione personale - Lecoip	22.286.322	A			
<b>Riserve da valutazione:</b>					
- Riserva da rivalutazione al fair value degli immobili	3.255.689	indisponibile			
- Riserva utili o perdite attuariali sui fondi a benefici definiti al netto della fiscalità	-62.119.059				
- Riserva AFS Azioni Controllante per piano incentivazione personale - Lecoip	3.930	indisponibile			
<b>Totale</b>	<b>457.138.554</b>		<b>101.761.110</b>	<b>35.000</b>	<b>25.927</b>
Quota non distribuibile	-				
<b>Legenda:</b>					
A: per aumento di capitale					
B: per copertura perdite					
C: per distribuzione ai soci					

Si segnala, infine, che la quota di riserve da considerarsi fiscalmente vincolante ai sensi dell'art. 109, c. 4 del D.P.R. 917/86 così come modificato dal D.Lgs. 247/2005 è pari a Euro 5 milioni.

## FONDI PER RISCHI E ONERI

I fondi per rischi e oneri sono così dettagliati:

	31/12/2017	31/12/2016
Fondo Incentivi Esodo	162.514.984	21.628.708
Fondo Parte Variabile Bonus	25.041.145	17.774.923
Fondo Premi di Anzianità Dipendenti	14.246.576	15.305.041
Fondo per Azionariato Diffuso - Lecoip	331.229	343.751
Fondo per Contenzioso Tributario	-	1.492.851
Fondo Rischi - Cause passive del personale	1.292.363	680.182
Fondo Altri Rischi e Oneri	10.340.533	10.533.791
<b>Totale</b>	<b>213.766.830</b>	<b>67.759.247</b>

Il Fondo Incentivi all'Esodo include gli accantonamenti stanziati a fronte degli accordi dal 2011 al 2017, sottoscritti tra la Capogruppo e le Organizzazioni Sindacali per dare attuazione alla riorganizzazione del Gruppo, ivi compreso il fondo esodo per il personale collegato all'operazione di acquisizione di alcune attività e passività e rapporti giuridici facenti capo alle ex-Banche Venete, pari a Euro 148,6 milioni.

La voce Fondo Altri Rischi e Oneri include:

- il fondo rischi riferito alla vertenza in essere in ordine agli ammanchi di contante riscontrati nel 2014 presso i caveaux del subfornitore NES (Euro 9.000.000);
- il residuo del fondo (Euro 679.954) costituito nel corso dello stesso anno in merito alle possibili sanzioni da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze in materia di rapporti dormienti. L'attuale importo residuale rappresenta la stima della sanzione (oltre interessi) che potrebbe essere ricalcolata sui rapporti risvegliati a seguito dell'annullamento del ricorso presentato da tutte le Banche coinvolte relativamente al procedimento sanzionatorio in materia di omesso versamento.

La movimentazione del periodo è la seguente:

	31/12/2017	31/12/2016
A. Esistenze iniziali	67.759.247	66.813.829
B. Aumenti	181.990.468	30.960.004
B.1 Accantonamento dell'esercizio	181.672.024	30.445.031
B.2 Variazioni dovute al passare del tempo	130.982	271.941
B.3 Variazioni dovute a modifiche del tasso di sconto	-	20.624
B.4 Altre variazioni in aumento	187.462	222.408
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>	-	37.609
C. Diminuzioni	-35.982.885	-30.014.586
C.1 Utilizzo nell'esercizio	-32.678.767	-28.131.686
C.2 Variazioni dovute a modifiche del tasso di sconto	-344	-911.158
C.3 Altre variazioni in diminuzione	-3.303.775	-971.742
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>	-	-
<b>D. Rimanenze finali</b>	<b>213.766.830</b>	<b>67.759.247</b>

## PASSIVITÀ PER FONDI PENSIONISTICI E SIMILI

I fondi pensionistici si riferiscono a:

	31/12/2017	31/12/2016
Fondo Trattamento di Fine Rapporto	156.964.490	166.353.436
Fondi Pensionistici	85.702.659	66.677.191
- Fondo Cassa di Previdenza ex Sanpaolo	84.801.514	65.540.275
- Fondo Previdenza Complementare ex Banco di Napoli sez.A	901.145	1.136.916
<b>Totale</b>	<b>242.667.149</b>	<b>233.030.627</b>

La movimentazione del periodo è la seguente:

	Fondo TFR	Fondi pensionistici	Totale
A. Esistenze iniziali	166.353.436	66.677.191	233.030.627
B. Aumenti	3.620.252	19.348.369	22.968.622
B.1 Accantonamento dell'esercizio	513.656	3.247.935	3.761.591
B.2 Variazioni dovute al passare del tempo	1.473.288	1.524.183	2.997.471
B.4 Altre variazioni	1.633.308	14.576.252	16.209.560
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>	-	-	-
C. Diminuzioni	-13.009.198	-322.902	-13.332.100
C.1 Utilizzo nell'esercizio	-7.890.666	-145.160	-8.035.826
C.3 Altre variazioni	-5.118.532	-177.742	-5.296.274
<i>di cui operazioni di aggregazione aziendale</i>	-	-	-
<b>D. Rimanenze finali</b>	<b>156.964.490</b>	<b>85.702.659</b>	<b>242.667.149</b>

## Illustrazione delle caratteristiche dei fondi e dei relativi rischi

Il Fondo Trattamento di Fine Rapporto del personale corrisponde al valore attuale della passività definito sulla base dello IAS 19 da un Attuario indipendente. Il tasso di attualizzazione adottato per le elaborazioni corrisponde alla curva dei tassi Eur composite AA.

Con riferimento ai fondi di previdenza complementare a prestazione definita, la determinazione dei valori attuariali richiesti dall'applicazione dello IAS 19 "Benefici ai dipendenti" viene effettuata da un Attuario indipendente, con l'utilizzo del "metodo della proiezione unitaria" (Project Unit Credit Method).

I fondi a prestazione definita, nei quali ISGS risulta coobbligata, sono esterni (con personalità giuridica autonoma) e includono:

- la Cassa di Previdenza Integrativa per il Personale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, fondo con personalità giuridica, piena autonomia patrimoniale e gestione patrimoniale autonoma. ISGS è solidalmente responsabile degli impegni della "Cassa" verso i dipendenti iscritti, i pensionati e i terzi;
- il Fondo Pensione Complementare per il Personale del Banco di Napoli – Sezione A, ente con personalità giuridica e gestione patrimoniale autonoma. ISGS è solidalmente responsabile degli impegni del Fondo nei confronti dei dipendenti iscritti di provenienza ex Banco di Napoli; del personale dipendente proveniente dalla Cassa di Risparmio di Bologna, già iscritto al Fondo di Previdenza Complementare per il Personale della citata Cassa, confluito nel Fondo per il Personale del Banco di Napoli nel corso del 2004; del Personale dipendente proveniente dall'ex Banca Popolare dell'Adriatico,

- già iscritto al Fondo di Previdenza del Personale della Banca Popolare dell'Adriatico, confluito nel Fondo in argomento il 30 giugno 2006; del personale dipendente già iscritto al Fondo Pensione per il Personale ex Crediop assunto sino al 30 settembre 1989, confluito nel Fondo in argomento il 1° gennaio 2016;
- Fondo di Previdenza della Cassa di Risparmio di Firenze: fondo con personalità giuridica e piena autonomia patrimoniale il cui scopo è quello di garantire un trattamento pensionistico integrativo al personale della Cassa, in servizio al 31 dicembre 1990 e già iscritto al preesistente "fondo ex esonerato".

Come richiesto dai principi contabili internazionali con riferimento ai piani che condividono i rischi tra varie entità sotto controllo comune, le informazioni indicate nelle tabelle sotto riportate si riferiscono ai piani nel loro insieme, con indicazione in nota della quota di pertinenza della Società.

Si ricorda inoltre che il 1° gennaio 2013, come specificato nella parte 1- Politiche contabili, è entrato in vigore il nuovo IAS 19 revised che ha stabilito, tra l'altro, che gli utili e perdite attuariali debbano essere contabilizzati in contropartita a un'apposita riserva di patrimonio netto.

### Variazione nell'esercizio delle passività nette a benefici definiti e dei diritti di rimborso

Obbligazioni a benefici definiti	31/12/2017		31/12/2016	
	TFR	Piani esterni	TFR	Piani esterni
<b>Esistenze iniziali</b>	<b>166,35</b>	<b>2.748,51</b>	<b>160,71</b>	<b>2.619,86</b>
Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro		26,93		31,50
Costo previdenziale per prestazioni di lavoro passate rilevato				
Interessi passivi	1,47	51,05	2,48	61,96
Perdite attuariali rilevate per variaz ipotesi finanziarie		52,95		272,01
Perdite attuariali rilevate per variaz ipotesi demografiche	0,12	5,85	0,01	36,18
Perdite attuariali basate sull'esperienza passata		134,87		
Differenze positive di cambio				
Aumenti - operazioni di aggregazioni aziendali				
Contributi dei partecipanti al piano				
Utili attuariali rilevate per variaz ipotesi finanziarie	0,96	-0,43	10,37	
Utili attuariali rilevate per variaz ipotesi demografiche				
Utili attuariali basati sull'esperienza passata	-0,83	-37,10	-3,29	-146,97
Differenze negative di cambio				
Indennità pagate	-7,89	-122,34	-5,21	-128,53
Diminuzioni - operazioni di aggregazioni aziendali				
Effetto riduzione del fondo				
Effetto estinzione del fondo				-32,62
Altre variazioni in aumento	1,90		3,57	35,12
Altre variazioni in diminuzione	-5,12		-2,29	
<b>Esistenze finali</b>	<b>156,96</b>	<b>2.860,29</b>	<b>166,35</b>	<b>2.748,51</b>
			<i>Valori in euro/milioni</i>	
Passività del piano pensionistico dbo	31/12/2017		31/12/2016	
	TFR	Piani esterni	TFR	Piani esterni
Piani non finanziati	156,96		166,35	
Piani finanziati parzialmente				
Piani finanziati pienamente		2.860,29		2.748,51

Sulla base delle risultanze dei conteggi attuariali, il valore attuale delle obbligazioni a benefici definiti, escluso il TFR, risulta così suddiviso:

- 1.963,60 milioni riferiti alla Cassa di Previdenza per il Personale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino (di cui 170,81 milioni di competenza di Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A.);
- 536,19 milioni riferiti al Fondo di Previdenza Complementare per il Personale del Banco di Napoli (di cui 6,25 milioni di competenza di Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A.);
- 360,50 milioni riferiti al Fondo ex Esonerato della Cassa di Risparmio di Firenze (di cui 4,28 milioni di competenza di Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A.).

## Variazioni nell'esercizio delle attività a servizio del piano e altre informazioni

Attività a servizio del piano	Valori in euro/milioni	
	31/12/2017 Piani esterni	31/12/2016 Piani esterni
<b>Esistenze iniziali</b>	<b>1.950,81</b>	<b>1.975,55</b>
Rendimento attività al netto interessi	48,24	39,68
Interessi attivi	34,27	44,93
Differenze positive di cambio		
Aumenti - Operazioni di aggregazione aziendali		
Contributi versati dal datore di lavoro	0,18	0,17
Contributi versati dai partecipanti al piano	0,03	
Differenze negative di cambio		
Diminuzioni - Operazioni di aggregazione aziendali		
Indennità pagate	-122,34	-128,53
Effetto riduzione del fondo		
Effetto estinzione del fondo		-32,71
Altre variazioni	13,42	51,72
<b>Esistenze finali</b>	<b>1.924,61</b>	<b>1.950,81</b>

Le esistenze finali dei piani esterni sono così ripartite:

- 988,70 milioni relativi alla Cassa di Previdenza per il Personale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino;
- 492,28 milioni relativi al Fondo di previdenza complementare per il Personale del Banco di Napoli;
- 443,63 milioni relativi al Fondo di Previdenza della Cassa di Risparmio di Firenze.
- Le "altre variazioni" sono relative al Fondo ex Banco di Napoli e in particolare ai ripianamenti del disavanzo effettuato dalle Banche coobbligate.

## Informazioni sul fair value delle attività a servizio del piano

	31/12/2017		31/12/2016	
	Piani esterni	%	Piani esterni	%
Strumenti di capitale	363,38	18,88%	324,62	16,64%
-di cui livello 1	338,38		324,62	
Fondi comuni investimento	251,73	13,08%	225,07	11,54%
-di cui livello 1	244,43		225,07	
Titoli di debito	908,12	47,18%	978,83	50,18%
-di cui livello 1	908,12		968,88	
Immobili e partecipazioni in società immobiliari	267,59	13,90%	294,62	15,10%
-di cui livello 1				
Gestioni assicurative				
-di cui livello 1				
Altre attività	133,79	6,95%	127,67	6,54%
<b>TOTALE</b>	<b>1.924,61</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.950,81</b>	<b>100,0%</b>

	31/12/2017	%
	Piani esterni	
<b>Strumenti di capitale</b>	<b>363,38</b>	<b>18,88%</b>
-società finanziarie	81,78	
-società non finanziarie	281,60	
<b>Fondi comuni investimento</b>	<b>251,73</b>	<b>13,08%</b>
<b>Titoli di debito</b>	<b>908,12</b>	<b>47,18%</b>
Titoli di stato	614,77	
-di cui rating investment grade	612,11	
-di cui rating speculative grade	2,66	
Società finanziarie	135,29	
-di cui rating investment grade	102,93	
-di cui rating speculative grade	32,36	
Società non finanziarie	158,06	
-di cui rating investment grade	109,54	
-di cui rating speculative grade	48,52	
<b>Immobili e partecipazioni in società immobiliari</b>	<b>267,59</b>	<b>13,90%</b>
<b>Gestioni assicurative</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
<b>Altre attività</b>	<b>133,79</b>	<b>6,95%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1.924,61</b>	<b>100,0%</b>

Per quanto concerne i fondi esterni, la quota di passività iscritta presso ISGS è 84,80 milioni relativi alla Cassa di Previdenza per il Personale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino; e 0,90 milioni relativi al Fondo di previdenza complementare per il Personale del Banco di Napoli. Per il Fondo Ex Esonerato di CR Firenze non sono iscritte passività in quanto le attività al servizio del piano sono superiori alla passività.

**Descrizione delle principali ipotesi attuariali**

Ipotesi attuariali	31/12/2017		31/12/2016	
	TFR	Piani esterni	TFR	Piani esterni
Tassi di sconto	0,85%	1,51%	0,91%	1,68%
Tassi di rendimento attesi		3,98%		3,00%
Tassi attesi di incrementi retributivi (a)	2,66%	2,53%	2,65%	2,74%
Tasso annuo d'inflazione	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

**Informazioni su importo, tempistica e incertezza dei flussi finanziari**

Valori in euro/milioni

Analisi di sensitivity	31/12/2017			
	TFR		Piani esterni	
	+50 bps	-50 bps	+50 bps	-50 bps
Tasso di attualizzazione	150	164	2.658	3.088
Tasso di incrementi retributivi	157	157	2.958	2.770
Tasso di inflazione	161	153	3.056	2.680

L'analisi di sensitivity sul tasso di rendimento atteso non viene effettuata in quanto non ha effetti sul calcolo delle passività. In ISGS non sono presenti piani a benefici definiti relativi a più datori di lavoro. La Cassa di Previdenza Integrativa per il Personale dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino, il Fondo Pensione Complementare per il Personale ex Banco di Napoli – Sezione A, e il Fondo di Previdenza della Cassa di Risparmio di Firenze, sono piani a benefici definiti che condividono i rischi tra diverse Società del Gruppo. Tali Società rilasciano, per i propri dipendenti e pensionati iscritti, garanzia solidale nei confronti degli enti previdenziali in argomento. Ogni Società coobbligata riporta nella presente sezione, per ogni tabella, i dati delle passività/attività complessivi dei Fondi per i quali risulta coobbligata, evidenziando in calce alle medesime tabelle, le quote di passività/attività di propria competenza.

**ALTRE PASSIVITA'**

L'importo di Euro 3.900.000 si riferisce all'acconto prezzo ricevuto a fronte della sottoscrizione di un accordo di put&call che consente la cessione, entro 18-20 mesi a società facenti capo a Kildare European Partners I.L.P., delle rimanenti 234 quote del fondo immobiliare Omega 3 presenti nelle Attività finanziarie disponibili per la vendita.

**DEBITI VERSO BANCHE**

L'ammontare dei debiti verso banche a fine periodo si riferisce a:

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso banche per apertura di credito in conto corrente	689.995.493	401.641.359
Debiti verso banche per leasing finanziari	1.274.158	1.326.887
<b>Totale</b>	<b>691.269.651</b>	<b>402.968.246</b>

L'affidamento in forma di apertura di credito è stato contratto con la Capogruppo per fare fronte alle esigenze finanziarie legate all'operatività della Società. Le condizioni attuali sono le seguenti:

- importo: Euro 800.000.000
- durata: temporanea fino al 31/12/17
- tasso: media mensile Euribor più 150 b.p.

Per il 2018 il limite di fido è stato esteso ad Euro 1.150.000.000 alle medesime condizioni.

I debiti per leasing finanziari si riferiscono al debito residuo di tre leasing finanziari ventennali, stipulati nel 2012 con decorrenza dei canoni febbraio 2013, per l'acquisto di impianti fotovoltaici installati in fabbricati di proprietà a Moncalieri, Settimo Torinese e Rubano e così ripartiti:

Leasing finanziari	Debito residuo al 31/12/2017	Scadenza entro 1 anno	Scadenza tra 1 e 5 anni	Scadenza oltre 5 anni
Moncalieri - Corso Savona, 58	684.867	30.105	140.351	514.411
Settimo Torinese - Via della Costituzione, 3	324.249	14.253	66.449	243.547
Rubano - Via Adige, 6	265.042	11.651	54.315	199.076
<b>Totale</b>	<b>1.274.158</b>	<b>56.009</b>	<b>261.115</b>	<b>957.034</b>

## DEBITI COMMERCIALI ED ALTRI DEBITI

L'ammontare complessivo dei debiti esistenti a fine periodo risulta così dettagliato:

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso fornitori	525.606.799	448.732.215
Debito vs ISP per anticipi	89.106.848	148.903.448
Debiti verso personale	8.590.685	13.763.996
Debiti verso istituti previdenziali	20.269.997	19.768.400
Debiti verso Erario	17.020.317	15.473.500
Altri debiti	807.732	832.423
<b>Totale</b>	<b>661.402.378</b>	<b>647.473.982</b>

Si segnala che i Debiti commerciali e gli altri debiti sono pagabili entro l'esercizio successivo e si ritiene che il loro valore contabile approssimi il loro fair value.

## ALTRE PASSIVITA' CORRENTI

L'importo delle altre passività correnti a fine periodo risulta riferirsi a:

	31/12/2017	31/12/2016
Partite in corso di lavorazione	3.765.424	-
Risconti passivi	255.224	-
Ratei passivi	98.102	-
<b>Totale</b>	<b>4.118.750</b>	<b>-</b>

## DEBITI PER IMPOSTE

L'importo rappresenta il debito per imposte sul reddito relativamente al periodo in corso ed è così composto:

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti per IRES verso la controllante per imposte dell'esercizio	5.461.749	8.283.853
Debiti per IRES verso l'erario per imposte dell'esercizio	-	6.645.660
Debiti per IRES verso la controllante per imposte dell'esercizio precedente	-	2.280.887
Debiti per IRAP verso l'erario per imposte dell'esercizio	2.381.479	1.127.030
Debiti per IRAP verso l'erario per imposte dell'esercizio precedente	-	884.514
<b>Totale</b>	<b>7.843.228</b>	<b>19.221.944</b>

## ALTRE INFORMAZIONI

### Garanzie rilasciate e impegni

A fine esercizio non risultano in capo alla Società garanzie rilasciate a terzi.

Risultano impegni di acquisto relativamente a: immobilizzazioni immateriali per 1,3 milioni

### Informazioni sul leasing operativo

Si segnala che i costi rilevati, in base alla natura del bene, nel corso dell'esercizio per spese relative a macchine d'ufficio e software centralizzato e distribuito, non comprendono quote di canoni potenziali di locazione. I futuri pagamenti minimi dovuti per leasing operativi non annullabili sono così dettagliati:

Futuri pagamenti minimi dovuti per leasing non annullabili	< 1 anno	1<> 5 anni	> 5 anni	durata indeterminata	Totale
Impianti elettronici - Hardware	9.761	6.369	-	-	16.130
Altre - autoveicoli (comprese autovetture)	4.806	6.468	-	-	11.274
Software	32.794	20.667	-	-	53.461
<b>Totale</b>	<b>47.361</b>	<b>33.504</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>80.865</b>



### 3. Informazioni sul Conto economico

#### VENDITE DI BENI

L'importo delle vendite di beni ammonta a Euro 3.267.319 negativi (Euro 27.450.084 positivi al 31 dicembre 2016) e si riferisce alla minusvalenza rilevata a seguito della già citata vendita di due immobili, uno ubicato a Milano in via Giambellino 135 e uno a Napoli in via Marconi 15, avvenuta a seguito dell'operazione effettuata nel mese di settembre 2017 nell'ambito del proseguimento della riorganizzazione del portafoglio immobiliare del Gruppo Intesa Sanpaolo (cd. progetto Omega 3), che ha previsto, da parte di ISGS, l'apporto di detti immobili al Fondo Omega 3, fondo comune d'investimento immobiliare di tipo chiuso, gestito da Investire SGR.

#### PRESTAZIONI DI SERVIZI

I ricavi per le prestazioni di servizi conseguiti nel corso del periodo ammontano a Euro 1.773.318.501 (Euro 1.664.112.854 al 31 dicembre 2016) e risultano così dettagliati:

	31/12/2017	31/12/2016
verso Capogruppo	1.084.795.369	995.302.234
- di cui riaddebiti di oneri di integrazione	62.503.002	30.952.139
verso Società italiane del Gruppo	664.076.102	650.061.637
- di cui riaddebiti di oneri di integrazione	4.303.485	5.890.935
verso Società estere del Gruppo	22.303.275	10.616.953
- di cui riaddebiti di oneri di integrazione	5.140.020	447.810
verso altri terzi	2.143.755	8.132.030
<b>Totale</b>	<b>1.773.318.501</b>	<b>1.664.112.854</b>

#### ALTRI PROVENTI

Gli altri proventi ammontano complessivamente a Euro 111.753.402 (Euro 2.112.047 al 31 dicembre 2016) e sono costituiti da:

	31/12/2017	31/12/2016
Versamento soci per oneri "operazione ex Venete"	107.283.044	-
Proventi per penali contrattuali	643.730	779.811
Recupero spese per servizi vari	695.186	638.454
Recupero spese auto	135.396	117.616
Risarcimenti da assicurazioni	2.503.845	56.556
Recupero spese su cespiti	197.992	442.579
Altri proventi	294.209	77.031
<b>Totale</b>	<b>111.753.402</b>	<b>2.112.047</b>

#### MATERIE PRIME E MATERIALE DI CONSUMO UTILIZZATI

La voce in oggetto, pari a Euro 1.012.194 (Euro 1.075.642 al 31 dicembre 2016), comprende i costi per stampati, carta, moduli e altro materiale per ufficio utilizzati nella produzione dei servizi alla clientela.

## ALTRE SPESE AMMINISTRATIVE

Ammontano complessivamente a Euro 701.132.140 (Euro 683.646.235 al 31 dicembre 2016), e si riferiscono a spese così dettagliate:

	31/12/2017	31/12/2016
per servizi	<u>-547.723.936</u>	<u>-552.199.520</u>
<i>di cui:</i>		
Spese informatiche	-362.299.914	-362.628.334
Telefoniche e trasmissione dati	-47.753.003	-46.661.811
Infoproviders	-64.255.101	-63.717.578
Energia, acqua, gas, riscaldamento	-16.651.839	-18.326.577
Manutenzioni	-13.995.360	-11.620.379
Spese auto	-5.962.871	-5.677.266
Servizi bancari	-3.617.877	-4.955.949
Services	-6.263.391	-6.747.199
Consulenze	-5.798.411	-9.462.117
Vigilanza	-1.631.446	-1.656.638
Pulizia	-3.231.684	-3.071.715
Legali e notarili	-1.693.313	-2.336.576
Postali e corrieri	-1.298.771	-1.280.671
Spese di revisione	-314.367	-498.510
Altri servizi	-12.956.586	-13.558.202
per godimento di beni di terzi	<u>-73.580.133</u>	<u>-74.611.883</u>
<i>di cui:</i>		
Noleggi informatici	-37.133.306	-39.699.259
Affitti passivi	-26.525.429	-24.156.388
Sub-affitti (recupero affitti passivi)	4.794.728	5.076.603
Spese condominiali	-2.840.960	-3.427.687
Noleggi auto	-13.125.675	-12.583.521
Altri noleggi	1.250.508	178.369
altri costi del personale	<u>-32.533.533</u>	<u>-33.074.766</u>
<i>di cui:</i>		
Spese per missioni	-6.231.472	-6.644.224
Foresterie	-875.368	-778.016
Formazione	-24.264.531	-24.064.421
Altre spese	-1.162.161	-1.588.106
altre spese	<u>-4.012.304</u>	<u>-5.703.366</u>
<i>di cui:</i>		
Assicurazioni	-1.032.960	-1.561.994
Imposte indirette e tasse	-2.611.453	-2.585.537
Quote associative	-406.279	-467.769
Omaggi e rappresentanza	-111.697	-158.245
Pubblicità	-	-
Altre spese	150.084	-929.822
oneri di integrazione	<u>-43.282.234</u>	<u>-18.056.699</u>
<b>Totale</b>	<b>-701.132.140</b>	<b>-683.646.235</b>

Per maggiori dettagli con riferimento agli oneri di integrazione e incentivazione si rimanda a quanto riportato nella Relazione sulla Gestione.

## SPESE PER IL PERSONALE

Sono pari a Euro 653.778.246 (Euro 492.633.517 al 31 dicembre 2016), e si riferiscono a spese nei confronti di personale così dettagliate:

	31/12/2017	31/12/2016
1) Personale dipendente	-653.277.305	-491.818.568
- salari e stipendi	-336.415.606	-322.954.806
- oneri sociali	-90.218.944	-87.050.799
- accantonamento al trattamento di fine rapporto del personale	-21.258.152	-21.789.803
- versamenti ai fondi di previdenza complementare esterni	-19.518.884	-18.985.378
- costi derivanti da accordi di pagamento basati su strumenti patrimoniali della Capogruppo	-15.022.783	-15.522.825
- altri benefici a favore dei dipendenti	-170.842.936	-25.514.957
2) Altro personale in attività	-27.449	-330.748
3) Amministratori e Sindaci	-473.492	-484.201
<b>Totale</b>	<b>-653.778.246</b>	<b>-492.633.517</b>

Si segnala che la voce include oneri di integrazione e incentivazione per complessivi Euro 154,5 milioni di cui Euro 148,6 milioni relativi al fondo esodo per il personale collegato all'operazione di acquisizione di alcune attività e passività e rapporti giuridici facenti capo alle ex-Banche Venete.

La voce "costi derivanti da accordi di pagamento basati su strumenti patrimoniali della Capogruppo" quantifica l'impatto economico di periodo riferito alle azioni di Capogruppo assegnate nell'ambito del piano di Gruppo denominato Lecoip, come meglio descritto nel punto relativo alle "Attività finanziarie disponibili per la vendita". Per maggiori dettagli in merito alla variazione del costo del lavoro e alla quota parte relativa agli oneri di integrazione si rimanda a quanto riportato nella Relazione sulla Gestione.

### Altri benefici a favore di dipendenti

Il saldo della voce a fine periodo ammonta a Euro 170,8 milioni (Euro 25,5 mln al 31 dicembre 2016) le cui voci principali si riferiscono:

- per Euro 154,5 milioni a oneri per incentivazione all'esodo, di cui 148,6 milioni relativi all'operazione ex Venete,
- per Euro 8,5 milioni a contributi per la Cassa Assistenza,
- per Euro 5,8 milioni a ticket restaurant,
- per Euro 0,8 milioni a contributi per i Premi Anzianità.

### Numero medio dei dipendenti per categoria

	Organico al 31/12/2017	Organico al 31/12/2016	Organico medio
<b>Personale dipendente in organico effettivo</b>			
Dirigenti	87	90	89,1
Quadri direttivi	3.449	3.398	3.414,1
Restante personale	4.457	4.328	4.465,1
<b>Totale dipendenti in organico</b>	<b>7.993</b>	<b>7.816</b>	<b>7.968,3</b>
<b>Personale distaccato da società del Gruppo</b>			
Dirigenti	5	-	1,5
Quadri direttivi	294	52	73,0
Restante personale	495	62	106,3
<b>Totale distaccati in organico</b>	<b>794</b>	<b>114</b>	<b>180,8</b>
<b>Totale generale organico</b>	<b>8.787</b>	<b>7.930</b>	<b>8.149,1</b>
<b>Contratti di lavoro atipici</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>Totale organico effettivo</b>	<b>8.787</b>	<b>7.932</b>	<b>8.149,1</b>
<i>Personale dipendente distaccato presso società del Gruppo</i>	16	15	15,2

## AMMORTAMENTI E WRITE-OFF

La voce ammonta complessivamente a Euro 550.568.601 (Euro 471.216.459 al 31 dicembre 2016) e si riferisce ad ammortamenti di periodo determinati in base alla vita utile delle immobilizzazioni.

La voce è relativa, per Euro 127.635.236, ad attività materiali come di seguito dettagliato:

Attività/Componenti reddituali	Ammortamento	Rettifiche di valore per deterioramento	Adeguamento di valore al fair value	Risultato netto
A. Immobilizzazioni				
A.1 Di proprietà	-126.186.363	-946.547	-429.297	-127.562.207
- <i>ad uso funzionale</i>	-126.186.363	-946.547	-429.297	-127.562.207
- <i>per investimento</i>	-	-	-	-
A.2 Acquisite in leasing finanziario	-73.029	-	-	-73.029
- <i>ad uso funzionale</i>	-73.029	-	-	-73.029
- <i>per investimento</i>	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>-126.259.392</b>	<b>-946.547</b>	<b>-429.297</b>	<b>-127.635.236</b>

di cui oneri di integrazione e incentivazione per Euro 10.919.786.

I restanti Euro 422.933.365 si riferiscono ad attività immateriali come segue:

Attività/Componenti reddituali	Ammortamento	Rettifiche di valore per deterioramento	Riprese di valore	Risultato netto
A. Attività immateriali				
A.1 Di proprietà	-418.820.171	-4.113.194	-	-422.933.365
- <i>generate internamente dall'azienda</i>	-381.854.767	-3.961.967	-	-385.816.734
- <i>altre</i>	-36.965.404	-151.227	-	-37.116.631
<b>Totale</b>	<b>-418.820.171</b>	<b>-4.113.194</b>	<b>-</b>	<b>-422.933.365</b>

di cui oneri di integrazione e incentivazione per Euro 10.396.588.

## ACCANTONAMENTI PER RISCHI

La voce ammonta a Euro 1.281.953 (Euro 1.053.562 al 31 dicembre 2016) così dettagliati:

	31/12/2017	31/12/2016
Accantonamento per contenzioso fiscale	-11.446	-1.467.119
Accantonamenti/adeguamenti per cause del personale	-1.013.272	-224.597
Rilascio eccedenza fondo per chiusura cause del personale	-	239.504
Accantonamenti e rilasci eccedenze fondi per altri rischi	-257.235	398.650
<b>Totale</b>	<b>-1.281.953</b>	<b>-1.053.562</b>

## ALTRI ONERI

Sono pari a Euro 6.027.883 (Euro 3.754.808 al 31 dicembre 2016) e si riferiscono a oneri così dettagliati:

	31/12/2017	31/12/2016
Migliorie su immobili di terzi	-3.022.838	-3.082.229
Penali contrattuali per recesso contratto di locazione	-2.784.628	-
Risarcimento danni al personale	-4.649	-26.440
Oneri su cespiti	-126.825	-541.175
Multe e penali	-48.802	-98.727
Altri oneri	-40.141	-6.237
<b>Totale</b>	<b>-6.027.883</b>	<b>-3.754.808</b>

## ONERI FINANZIARI

Sono pari a Euro 11.144.400 (Euro 7.956.768 al 31 dicembre 2016) e si riferiscono a:

	31/12/2017	31/12/2016
Interessi passivi su conto corrente	-7.146.333	-5.219.664
Interessi verbale contraddittorio AdE del 8.11.17	-1.165.319	-
Rettifica IAS decorso tempo Fondo Personale	-129.589	-232.215
Rettifica IAS decorso tempo Fondo Quiescenza	-1.524.183	-1.507.343
Rettifica IAS decorso tempo Fondo Esodo	-1.338	-58.023
Oneri su leasing in corso	-78.832	-81.918
Minusvalenze su azioni della Capogruppo	-	-198.051
Perdite su azioni della Capogruppo	-1.096.570	-654.983
Altri interessi passivi	-2.236	-4.571
<b>Totale</b>	<b>-11.144.400</b>	<b>-7.956.768</b>

Si segnala che la voce include oneri di integrazione e incentivazione per Euro 1.338. Per maggiori dettagli si rimanda a quanto riportato nella Relazione sulla Gestione.

## PROVENTI FINANZIARI

Sono pari a Euro 2.223.916 (Euro 1.905.122 al 31 dicembre 2016) e si riferiscono a:

	31/12/2017	31/12/2016
Utili su cambi	848.473	116.235
Dividendi su azioni della Capogruppo	106.260	52.175
Plusvalenze su azioni della Capogruppo	553.742	1.098.433
Dividendi su quote di Fondi Immobiliari	163.137	-
Utili su cessione di quote di Fondi Immobiliari	60.030	-
Dividendi su partecipazioni	523	-
Utili su cessione di partecipazioni	762	-
Interessi attivi su crediti d'imposta	-	638.279
Interessi attivi su istanze di rimborso fiscali	436.067	-
Rivalutazioni dei certificates Lecoip vs Capogruppo	53.328	-
Interessi attivi diversi	1.594	-
<b>Totale</b>	<b>2.223.916</b>	<b>1.905.122</b>

## IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

Ammontano complessivamente a Euro 36.724.502 positive (Euro 13.284.167 negative al 31 dicembre 2016) e risultano così composte:

	31/12/2017	31/12/2016
1. Imposte correnti (-)	-11.955.326	-21.084.215
2. Variazioni delle imposte dei precedenti esercizi (+/-)	1.887.979	2.982.428
3. Riduzione delle imposte correnti dell'esercizio (+)	-	-
4. Variazione delle imposte anticipate (+/-)	45.807.566	2.671.841
5. Variazione delle imposte differite (+/-)	984.283	2.145.779
<b>6. Imposte di competenza dell'esercizio (-)</b>	<b>36.724.502</b>	<b>-13.284.167</b>
<i>di cui: - imposte sull'operatività corrente</i>	<i>36.724.502</i>	<i>-13.284.167</i>
<i>- imposte sui gruppi di attività in via di dismissione</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

Le imposte di periodo pari a Euro – 12 milioni si riferiscono:

- per Euro – 9,6 milioni a IRES di competenza dell'esercizio in corso,
- per Euro – 2,4 milioni a IRAP di competenza dell'esercizio in corso.

## Riconciliazione tra onere fiscale da bilancio e onere fiscale teorico

	Imposte	%
<b>Imposte sul reddito - onere fiscale teorico</b>	<b>-11.410.715</b>	<b>27,9%</b>
<b>Variazioni in aumento delle imposte</b>	<b>6.773.661</b>	<b>-16,6%</b>
Maggior aliquota effettiva e maggior base imponibile IRAP	1.902.018	-4,7%
Costi in deducibili IRES (IMU, spese personale, telefonia, ecc.)	4.871.643	-11,9%
<b>Variazioni in diminuzione delle imposte</b>	<b>-32.081.548</b>	<b>78,4%</b>
Quota esente dividendi	-293	0,0%
Adeguamento tax asset e liquidazione imposte esercizi precedenti	-1.892.649	4,6%
Deducibilità dall'IRES dell'IRAP afferente al costo del personale	-56.484	0,1%
Versamento soci per oneri "operazione ex Venete"	-29.931.969	73,2%
Altre variazioni in diminuzione	-99.590	0,2%
Quota utilizzi F.do Contenzioso	-100.563	0,2%
<b>Totale variazioni delle imposte</b>	<b>-25.307.887</b>	<b>61,9%</b>
<b>Onere fiscale effettivo di bilancio</b>	<b>-36.718.602</b>	<b>89,8%</b>
<i>di cui: - onere fiscale effettivo sull'operatività corrente</i>	<i>6.579.703</i>	
<i>- onere (+) / provento (-) fiscale effettivo sulle componenti non riaddebitate ai consorziati</i>	<i>-43.298.305</i>	
	Imposte	%
Imposta sostitutiva riallineamento avviamento (ex DL 185/2008)	-	
Imposte anticipate su riallineamento avviamento	-	
<b>Onere fiscale effettivo di bilancio post riallineamento avviamento (ex DL 185/2008)</b>	<b>-36.718.602</b>	
<i>di cui: - onere fiscale effettivo sull'operatività corrente</i>	<i>6.579.703</i>	
<i>- onere (+) / provento (-) fiscale effettivo sulle componenti non riaddebitate ai consorziati</i>	<i>-43.298.305</i>	

## REDDITIVITA' COMPLESSIVA

Si riporta qui di seguito, come previsto dallo IAS 1, lo schema della redditività complessiva del periodo:

	Importo lordo	Imposte sul reddito	Importo netto
<b>Utile (perdita) di periodo</b>	<b>-40.916.917</b>	<b>36.724.502</b>	<b>-4.192.415</b>
Altre componenti reddituali al netto delle imposte senza rigiro a conto economico			
<i>Attività materiali</i>	<i>4.526.798</i>	<i>-1.271.109</i>	<i>3.255.689</i>
<i>Attività immateriali</i>			
<i>Piani a benefici definiti</i>	<i>-14.611.995</i>	<i>3.506.879</i>	<i>-11.105.116</i>
<i>Attività non correnti in via di dismissione</i>			
<i>Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto</i>			
Altre componenti reddituali al netto delle imposte con rigiro a conto economico			
<i>Copertura di investimenti esteri</i>			
<i>Differenze di cambio</i>			
<i>Copertura di flussi finanziari</i>			
<i>Attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	<i>5.111</i>	<i>-1.227</i>	<i>3.884</i>
<i>Attività non correnti in via di dismissione</i>			
<i>Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto</i>			
Totale altre componenti reddituali al netto delle imposte	-10.080.086	2.234.543	-7.845.543
<b>Redditività complessiva</b>	<b>-50.997.003</b>	<b>38.959.045</b>	<b>-12.037.958</b>

## 4. Altre informazioni

### INFORMAZIONI SUI RISCHI E SULLE RELATIVE POLITICHE DI COPERTURA

Nella presente parte della Nota integrativa vengono fornite le informazioni di natura quantitativa sui rischi a cui risulta soggetta la Società.

#### Sezione 1 – Rischio di credito

Al 31 dicembre 2017 la Società Intesa Sanpaolo Group Services S.p.A. non detiene rischi della specie, in quanto la società svolge la quasi totalità della propria attività con controparti appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo che, peraltro, data la natura consortile della società, risultano essere anche azionisti della stessa.

#### Sezione 2 - Rischi di mercato

##### 2.1. Rischio di Tasso di interesse e rischio di prezzo

La società Intesa Sanpaolo Group Services non detiene portafoglio di negoziazione.

##### 2.2. Rischio di tasso di interesse e rischio di prezzo – portafoglio bancario

La società Intesa Sanpaolo Group Services non detiene rischi della specie.

Il portafoglio bancario è composto esclusivamente da un affidamento in forma di apertura di credito, contratto con la Capogruppo.

##### 2.3. Rischio di cambio

Intesa Sanpaolo Group Services non detiene rischi della specie.

#### Sezione 3 - Rischio di liquidità

Si definisce rischio di liquidità il rischio che la società non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento. In relazione a tale rischio, la società ha posto in atto con la Capogruppo un affidamento in forma di apertura di credito, finalizzata a coprire le esigenze di cassa.

#### Sezione 4 – Rischi operativi

Il rischio operativo è definito come il rischio di subire perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Nel rischio operativo sono compresi anche il rischio legale e di non conformità, il rischio di modello, il rischio informatico e il rischio di informativa finanziaria; non sono invece inclusi i rischi strategici e di reputazione.

La Capogruppo Intesa Sanpaolo ha definito il quadro complessivo per la gestione dei rischi operativi, stabilendo normativa e processi organizzativi per la misurazione, la gestione e il controllo degli stessi.

Il governo dei rischi operativi di Gruppo è attribuito al Consiglio di Amministrazione della Capogruppo, che individua le politiche di gestione del rischio, e al Comitato per il Controllo sulla Gestione, cui sono demandate l'approvazione e la verifica delle stesse, nonché la garanzia della funzionalità, dell'efficienza e dell'efficacia del sistema di gestione e controllo dei rischi.

Inoltre il Comitato Coordinamento Controlli e Operational Risk di Gruppo ha, fra gli altri, il compito di verificare periodicamente il profilo di rischio operativo complessivo del Gruppo, disponendo le eventuali azioni correttive, coordinando e monitorando l'efficacia delle principali attività di mitigazione e approvando le strategie di trasferimento del rischio operativo.

Il Gruppo ha una Funzione centralizzata di gestione del rischio operativo che è parte della Direzione Enterprise Risk Management. L'Unità è responsabile della progettazione, dell'implementazione e del presidio del framework metodologico e organizzativo, nonché della misurazione dei profili di rischio, della verifica dell'efficacia delle misure di mitigazione e del reporting verso i vertici aziendali.

In conformità ai requisiti della normativa vigente, le singole Unità Organizzative hanno la responsabilità della rilevazione, della valutazione, della gestione e della mitigazione dei rischi: al loro interno sono individuate le funzioni responsabili dei processi di Operational Risk Management per l'unità di appartenenza (raccolta e censimento strutturato delle informazioni relative agli eventi operativi, rilevazione delle criticità operative e delle correlate azioni di mitigazione, esecuzione dell'analisi di scenario e della valutazione della rischiosità associata al contesto operativo).

Il Processo di Autodiagnosi, svolto con cadenza annuale consente di:

- stimare l'esposizione al rischio di potenziali perdite future conseguenti a eventi operativi (Analisi di Scenario) e valutare il livello di presidio degli elementi caratterizzanti il contesto operativo dell'Unità Organizzativa oggetto di analisi (Valutazione del Contesto Operativo);
- analizzare l'esposizione al rischio informatico;
- creare importanti sinergie con il Servizio Information Security e Business Continuity che presidia la progettazione dei processi operativi, la sicurezza informatica e le tematiche di Business Continuity, con la Governance Amministrativa Finanziaria e con le funzioni di controllo (Compliance e Internal Audit) che presidiano specifiche normative e tematiche (D. Lgs. 231/01, L. 262/05) o svolgono i test di effettività dei controlli sui processi aziendali.

Il processo di Autodiagnosi per l'anno 2017 ha evidenziato complessivamente l'esistenza di un buon presidio dei rischi operativi e ha contribuito ad ampliare la diffusione di una cultura aziendale finalizzata al presidio continuativo di tali rischi. Nell'ambito del processo di Autodiagnosi la Società ha analizzato anche la propria esposizione al rischio informatico; questa valutazione si affianca a quella condotta dalle funzioni tecniche (Direzione Centrale Sistemi Informativi di Intesa Sanpaolo Group Services, Ufficio Presidio Infrastruttura IT Market Risk della Direzione Centrale Rischi Finanziari e di Mercato di Intesa Sanpaolo e dalle altre funzioni con compiti di controllo (Servizio Information Security e Business Continuity).

Il processo di raccolta dei dati sugli eventi operativi (in particolare perdite operative, rilevate sia da fonti interne che esterne) fornisce informazioni significative sull'esposizione pregressa; contribuisce inoltre alla conoscenza e alla comprensione dell'esposizione al rischio operativo da un lato e alla valutazione dell'efficacia ovvero di potenziali debolezze nel sistema dei controlli interni dall'altro.

Il monitoraggio dei rischi operativi è realizzato attraverso un sistema integrato di reporting, che fornisce al management informazioni a supporto della gestione e/o della mitigazione dei rischi assunti.

Per supportare con continuità il processo di governo del rischio operativo, la Capogruppo ha attivato un programma strutturato di formazione per le persone attivamente coinvolte nel processo stesso.

Oltre a ciò, il Gruppo attua da tempo una politica tradizionale di trasferimento del rischio operativo (a tutela da illeciti come ad esempio l'infedeltà dei dipendenti, il furto anche durante il trasporto dei valori, la frode informatica, la falsificazione, il danneggiamento dei beni immobiliari e informatici, anche causato da terremoto o terrorismo, nonché in ambito di responsabilità civile verso terzi) che contribuisce alla sua attenuazione. A fine giugno 2013, per consentire un utilizzo ottimale degli strumenti di trasferimento del rischio operativo disponibili e poter fruire dei benefici patrimoniali, nel rispetto dei requisiti stabiliti dalla normativa, il Gruppo ha stipulato una polizza assicurativa denominata Operational Risk Insurance Programme che offre una copertura in supero alle polizze tradizionali, elevando sensibilmente i massimali coperti, con trasferimento al mercato assicurativo del rischio derivante da perdite operative rilevanti.

Inoltre, per quanto riguarda i rischi legati a immobili e infrastrutture e al fine di contenere gli impatti di fenomeni quali eventi ambientali catastrofici, situazioni di crisi internazionali, manifestazioni di protesta sociale, il Gruppo può attivare le proprie soluzioni di continuità operativa.

## **INFORMAZIONI SUI COMPENSI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

### **Aspetti procedurali**

La Società ha adottato il "Regolamento per la gestione delle operazioni con parti correlate" di Intesa Sanpaolo - approvato dal Consiglio di sorveglianza e diretto a tutte le società del Gruppo - che stabilisce i criteri di identificazione delle parti correlate, le regole istruttorie e deliberative delle operazioni e i principi in materia di informativa successiva agli Organi sociali e al mercato.

Attenendosi ai criteri stabiliti dallo IAS 24, il Regolamento definisce le regole per identificare in concreto i diversi soggetti appartenenti alle categorie previste dal principio contabile (società con rapporto di controllo o collegamento, joint ventures, fondi pensione, key managers, stretti familiari dei key managers e relative posizioni partecipative significative).

Il Regolamento contempla le diverse cautele istruttorie che devono essere osservate dalle società controllate nella realizzazione di operazioni con parti correlate al fine di soddisfare le esigenze di correttezza sostanziale delle transazioni, richiedendo, tra l'altro, un esame dettagliato delle motivazioni dell'operazione e dei suoi effetti dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario.



## INFORMAZIONI SUI COMPENSI CORRISPOSTI AI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO E AI DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE

Al 31 dicembre 2017 non esistevano crediti o garanzie rilasciate a favore di amministratori e dirigenti.

Di seguito si riporta il dettaglio dei compensi corrisposti ai componenti degli Organi di amministrazione e controllo, al direttore generale e ai dirigenti con responsabilità strategiche, ottemperando, inoltre, a quanto disposto dall'art. dall'art. 2427, comma 16, del Codice Civile.

	(valori in Euro)	
	31/12/2017	31/12/2016
Dirigenti (key managers in organico effettivo)	-1.612.454	-1.290.240
- di cui benefici a breve termine (1)	-776.192	-705.663
- di cui benefici successivi al rapporto di lavoro (2)	-34.619	-33.761
- di cui altri benefici a lungo termine (3)	-365.390	-281.398
- di cui indennità per la cessazione del rapporto di lavoro (4)	-	-
- di cui pagamenti in azioni (5)	-436.253	-269.418
Amministratori	-226.068	-226.774
Sindaci	-213.167	-223.169
Organismo di vigilanza	-34.257	-34.258
<b>Totale</b>	<b>-2.085.946</b>	<b>-1.774.441</b>

(1) Include anche i compensi fissi e variabili degli Amministratori in quanto assimilabili al costo del lavoro e gli oneri sociali a carico dell'azienda per i dipendenti.

(2) Include la contribuzione aziendale ai fondi pensione e l'accantonamento al TFR nelle misure previste dalla legge e dai regolamenti aziendali.

(3) Include una stima degli accantonamenti per i premi di anzianità dei dipendenti.

(4) Include gli oneri corrisposti per l'incentivazione al pensionamento.

(5) Include il costo per i piani di stock option determinato in base ai criteri dell'IFRS 2 ed imputato in bilancio.

## INFORMAZIONI SULLE TRANSAZIONI CON PARTI CORRELATE

### Operazioni di natura atipica e/o inusuale

Nel corso del 2017 non sono state effettuate dalla Società operazioni "di natura atipica o inusuale" che per significatività/rilevanza possano aver dato luogo a dubbi in ordine alla salvaguardia del patrimonio aziendale.

### Operazioni di natura ordinaria o ricorrente

Le operazioni di natura ordinaria o ricorrente poste in essere con parti correlate rientrano nell'ambito della ordinaria operatività di Intesa Sanpaolo Group Services e sono di norma poste in essere a condizioni di mercato e comunque sulla base di valutazioni di reciproca convenienza economica, nel rispetto delle procedure interne sopra richiamate. Per quanto riguarda le operazioni infragruppo effettuate nel 2017, si precisa che le stesse sono riconducibili alla ordinaria operatività interna di una realtà bancaria polifunzionale. Esse sono per lo più regolate alle condizioni alle quali la Capogruppo accede sui mercati di riferimento, le quali non sono necessariamente uguali a quelle che risulterebbero applicabili se le società controparti dovessero operare in via autonoma. Tali condizioni vengono comunque applicate nel rispetto dei criteri di correttezza sostanziale e sempre nel perseguimento dell'obiettivo di creare valore per il Gruppo.

### Operazioni di particolare rilevanza

Non si segnalano operazioni di particolare rilevanza effettuate con parti correlate.

Di seguito si riporta un prospetto nel quale si evidenzia il dettaglio dei principali rapporti patrimoniali ed economici intercorsi nel 2017 con le imprese appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo.

Controparte	(Valori in migliaia di Euro)			
	Attività	Passività	Oneri	Proventi
00000-INTESA SANPAOLO S.P.A.	123.917	805.201	-22.267	1.085.231
00016-Intesa Sanpaolo Re.o.co S.p.A. (Real Estate Owned Company)	783	889	-223	1.178
00100-RISANAMENTO S.P.A.	313	346	-1.143	-
00103-FIDEURAM VITA S.P.A.	187	9	58	1.736
00128-FIDEURAM FIDUCIARIA S.P.A.	25	-	-0	48
00141-FIDEURAM INVESTIMENTI - S.G.R. S.P.A.	32	-	-	551
00151-INTESA SANPAOLO BRASIL S.A. - BANCO MULTIPLO	69	-	-	189
00185-INTESA SANPAOLO SMART CARE S.R.L.	1	-	-	1
00195-BANCA 5 S.P.A.	60	-	103	-
00250-FIDEURAM - Intesa Sanpaolo Private Banking S.p.A.	2.461	21	-102	37.747
00333-BANCA NUOVA S.P.A.	-	13	-13	-
00335-SERVIZI BANCARI - S.C.P.A.	-	451	-451	-
00380-NEVA FINVENTURES S.P.A.	5	-	11	12
00702-CASSA DI RISPARMIO DI PISTOIA E DELLA LUCCHESIA S.P.A.	1.305	32	-290	13.552
01025-BANCA IMI SECURITIES CORP.	5	37	-43	50
01104-FIDEURAM ASSET MANAGEMENT (IRELAND) DAC	3	-	-	127
01123-BANK OF ALEXANDRIA S.A.E.	1.056	5	-57	1.689
01124-INTESA SANPAOLO BANK ALBANIA SH.A.	272	-	-	825
02041-Banka Intesa Sanpaolo d.d.	426	-	-	1.175
02056-CASSA DEI RISPARMI DI FORLÌ E DELLA ROMAGNA S.P.A.	1.668	105	-244	17.805
02066-EURIZON CAPITAL S.A.	45	-	-	45
02103-IMI INVESTIMENTI S.P.A.	4	-	-	77
02106-EURIZON CAPITAL SGR S.P.A.	927	1	-	4.229
02107-SANPAOLO INVEST S.I.M. S.P.A.	10	-	-	518
02108-INTESA SANPAOLO BANK IRELAND PLC	35	-	-	325
02216-CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE S.P.A.	5.082	1.027	-2.641	59.423
02268-INTESA SANPAOLO ASSICURA S.P.A.	262	2	89	1.527
03100-BANCO DI NAPOLI S.P.A.	12.403	131	-647	139.949
03509-CASSA DI RISPARMIO DEL VENETO S.P.A.	7.426	79	-319	75.857
03513-CASSA DI RISPARMIO IN BOLOGNA S.P.A.	3.747	103	-1.601	38.929
03520-INTESA SANPAOLO ROMANIA S.A. COMMERCIAL BANK	293	-	-15	884
03529-IMI FONDI CHIUSI SGR S.P.A.	14	-	-	99
03568-INTESA SANPAOLO VITA S.P.A.	1.475	15	7	4.730
03677-CASSA DI RISPARMIO DEL FRIULI VENEZIA GIULIA S.P.A.	1.843	60	-513	19.143
06005-BANCA IMI S.P.A.	16.117	-	14	177.040
06008-BANCA INTESA A.D. - BEOGRAD	2.674	315	-106	5.313
06010-MEDIOCREDITO ITALIANO S.P.A.	15.308	1.326	417	27.031
06011-INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING S.P.A.	2.019	-	167	26.193
06028-CIB BANK LTD.	144	25	-25	359
06069-INTESA SANPAOLO PROVIS S.p.A.	1.789	34	-62	3.418
06073-INTESA SEC. NPL S.P.A.	-	-	-	1
06097-PRIVREDNA BANKA ZAGREB D.D.	255	-	-	1.216
06104-INTESA SANPAOLO SERVITIA S.A.	-	204	-2.180	-
06108-SOCIETA' ITALIANA DI REVISIONE E FIDUCIARIA S.I.RE.F. S.P.A.	666	1	-	1.313
06110-Intesa Sanpaolo Bank Luxembourg S.A.	206	-	-	833
06113-INTESA SANPAOLO BANKA D.D. BOSNA I HERCEGOVINA	13	25	-87	58
06114-VSEOBECNA UVEROVA BANKA A.S.	2.638	237	-398	8.343
06115-VUB ASSET MANAGEMENT SPRAVCOVSKA SPOLOCNOST A.S.	53	-	-	53
06128-INTESA SEC. 3 S.R.L.	-	-	-	1
06430-BANCA INTESA JOINT-STOCK COMPANY	183	-	-	512
06467-VSEOBECNA UVEROVA BANKA A.S. - FILIALE DI PRAGA	34	-	-	237
06485-BANCA PROSSIMA S.P.A.	652	26	-70	9.154
06490-ISP CB IPOTECARIO S.R.L.	-	-	-	1
06492-ISP CB PUBBLICO S.R.L.	-	-	-	1
06494-VUB LEASING A.S.	15	-	-	32
06500-EPSILON SGR S.P.A.	31	-	-	445
06514-PRAVEX BANK PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY COMMERCIAL BANK	10	-	-	36
<b>Totale</b>	<b>208.961</b>	<b>810.720</b>	<b>-32.631</b>	<b>1.769.242</b>

A seguire si riporta la suddivisione per natura di servizio dei principali rapporti economici intercorsi con le imprese appartenenti al Gruppo Intesa Sanpaolo evidenziati nella tabella precedente.

Natura di servizio	(Valori in migliaia di Euro)	
	Oneri	Proventi
Rapporti di natura finanziaria	-7.224	436
Altri Servizi	-15.624	2
Servizi di outsourcing	-	1.768.804
Personale distaccato	-9.783	-
<b>Totale</b>	<b>-32.631</b>	<b>1.769.242</b>

## ALTRE INFORMAZIONI

Nell'intendimento di ottemperare alle previsioni del D.lgs. 231/2001, la società in data 9 marzo 2010 ha approvato il proprio Modello Organizzativo, in linea con i principi ed i contenuti del Modello di Capogruppo; successivamente, a seguito delle innovazioni legislative intervenute in materia ed alle modifiche della struttura organizzativa di Gruppo, la società ha provveduto all'aggiornamento del Modello, da ultimo in data 2 maggio 2017. L'Organismo di Vigilanza nominato per vigilare sul funzionamento e l'osservanza del citato modello organizzativo, la cui funzione è affidata al Collegio Sindacale è composto da 5 membri: il Presidente del Collegio Sindacale; due sindaci effettivi, nonché due membri supplenti (individuati in due sindaci supplenti). Si rammenta, infatti, che a seguito dell'intervento di modifica e integrazione apportato dall'art. 14, comma 12, L. 12 novembre 2011 n. 183 ("Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato – Legge di stabilità 2012") all'art. 6 del Decreto 231/01 il nuovo comma 4 – bis prevede che "nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'organismo di vigilanza di cui al comma 1, lett. b)". Sulla base di detta disciplina ed essendo venuto a scadere il mandato dell'Organismo di Vigilanza, l'Assemblea degli Azionisti di ISGS nella riunione del 27 luglio 2015 ha nominato l'Organismo di Vigilanza confermandone le funzioni al Collegio Sindacale.

Si segnala che il Documento Programmatico per la Sicurezza, prescritto all'art. 34, comma 1, lettera g), del D.lgs. 30 giugno 2003 n° 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" è stato redatto nei modi previsti alla Regola 19 del Disciplinare Tecnico, allegato B, del Decreto stesso.

Come disposto dall'art. 165, comma 1 del Testo Unico della Finanza (TUF) in qualità di società controllata da società con azioni quotate che ha conferito incarichi di revisione disciplinati dal sopra richiamato TUF, si riportano qui di seguito le informazioni richieste dall'articolo 149 – duodecies del Regolamento Emittenti in merito ai corrispettivi di competenza dell'esercizio a fronte di servizi di revisione e di servizi diversi dalla revisione forniti dalla società di revisione e dalle entità appartenenti alla rete della società di revisione, distinti per tipologia. In particolare i suddetti corrispettivi di competenza di KPMG S.p.A. ammontano per l'esercizio a Euro 419 migliaia e si riferiscono ad incarichi di revisione e controllo contabile.

Si precisa, infine, che nel corso del 2017 la Società non ha effettuato attività di ricerca e sviluppo ed a fine esercizio Intesa Sanpaolo Group Services S.c.p.A. non detiene, né ha mai detenuto, azioni proprie. Relativamente alle azioni della propria controllante si rimanda a quanto riportato nelle "Attività finanziarie valutate al fair value" e nelle "Attività finanziarie disponibili per la vendita" della Nota integrativa.

## INFORMATIVA SULL'ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

La Società è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento da parte della capogruppo Intesa Sanpaolo S.p.A. che redige il bilancio consolidato a norma di Legge e, a norma dell'art. 2497 bis 4° comma del codice civile, si riportano in allegato i dati dell'ultimo bilancio approvato della stessa.

In particolare vengono riportati nelle pagine seguenti lo Stato patrimoniale e il Conto economico d'impresa di Intesa Sanpaolo S.p.A. al 31 dicembre 2016 a confronto con il 31 dicembre 2015.

### STATO PATRIMONIALE DI INTESA SANPAOLO

#### Attivo

		(importi in euro)	
Voci dell'attivo		31.12.2016	31.12.2015
10.	Cassa e disponibilità liquide	6.213.061.883	7.477.547.444
20.	Attività finanziarie detenute per la negoziazione	19.577.097.879	22.971.959.692
30.	Attività finanziarie valutate al fair value	371.284.919	355.523.001
40.	Attività finanziarie disponibili per la vendita	38.982.566.972	29.794.218.699
50.	Attività finanziarie detenute sino alla scadenza	334.833.432	298.870.548
60.	Crediti verso banche	126.634.511.488	122.044.376.484
70.	Crediti verso clientela	200.548.518.866	186.426.949.651
80.	Derivati di copertura	5.720.102.749	6.386.635.076
90.	Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	160.047.319	66.239.334
100.	Partecipazioni	30.589.126.130	28.581.589.307
110.	Attività materiali	2.758.072.076	2.867.522.439
120.	Attività immateriali	2.378.906.198	2.343.076.036
	di cui:		
	- avviamento	858.532.215	820.300.337
130.	Attività fiscali	10.588.545.954	10.383.106.634
	a) correnti	2.562.704.416	2.422.549.173
	b) anticipate	8.025.841.538	7.960.557.461
	- di cui trasformabili in crediti d'imposta (L. n. 214/2011)	6.758.409.444	6.728.550.675
140.	Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	1.365.205	1.152.500
150.	Altre attività	2.834.453.572	2.361.327.188
<b>Totale dell'attivo</b>		<b>447.692.494.642</b>	<b>422.360.094.033</b>

#### Passivo

		(importi in euro)	
Voci del passivo e del patrimonio netto		31.12.2016	31.12.2015
10.	Debiti verso banche	139.035.582.228	125.517.148.598
20.	Debiti verso clientela	147.364.280.391	124.245.111.940
30.	Titoli in circolazione	84.823.937.105	99.444.916.462
40.	Passività finanziarie di negoziazione	16.669.826.899	15.920.938.735
50.	Passività finanziarie valutate al fair value	7.966.878	4.435.126
60.	Derivati di copertura	6.517.246.619	5.960.365.528
70.	Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	528.416.248	679.681.792
80.	Passività fiscali	811.518.875	745.320.093
	a) correnti	189.891.442	86.147.032
	b) differite	621.627.433	659.173.061
90.	Passività associate ad attività in via di dismissione	-	-
100.	Altre passività	5.761.906.598	4.134.660.256
110.	Trattamento di fine rapporto del personale	736.374.747	644.926.449
120.	Fondi per rischi ed oneri	1.947.847.258	1.866.409.239
	a) quiescenza e obblighi simili	835.550.285	700.186.372
	b) altri fondi	1.112.296.973	1.166.222.867
130.	Riserve da valutazione	-425.109.781	-258.215.809
140.	Azioni rimborsabili	-	-
150.	Strumenti di capitale	2.117.321.664	877.201.768
160.	Riserve	3.816.072.856	3.576.534.339
170.	Sovrapprezzi di emissione	27.507.513.386	27.507.513.386
180.	Capitale	8.731.984.116	8.731.874.498
190.	Azioni proprie (-)	-19.708.272	-17.013.442
200.	Utile (perdita) d'esercizio	1.759.516.827	2.778.285.075
<b>Totale del passivo e del patrimonio netto</b>		<b>447.692.494.642</b>	<b>422.360.094.033</b>

## CONTO ECONOMICO DI INTESA SANPAOLO

		(importi in euro)	
Voci		2016	2015
10.	Interessi attivi e proventi assimilati	6.580.673.834	6.772.110.686
20.	Interessi passivi e oneri assimilati	-4.066.869.038	-4.640.072.877
30.	Margine di interesse	2.513.804.796	2.132.037.809
40.	Commissioni attive	3.482.123.330	3.167.485.078
50.	Commissioni passive	-653.990.646	-491.334.089
60.	Commissioni nette	2.828.132.684	2.676.150.989
70.	Dividendi e proventi simili	1.845.156.349	2.937.048.614
80.	Risultato netto dell'attività di negoziazione	-106.060.586	-110.074.386
90.	Risultato netto dell'attività di copertura	-25.210.954	-10.043.733
100.	Utile/perdita da cessione o riacquisto di:	129.989.209	322.281.263
	a) crediti	-52.084.805	7.893.992
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	208.575.050	373.399.821
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	-	-
	d) passività finanziarie	-26.501.036	-59.012.550
110.	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	12.975.097	420.122
120.	Margine di intermediazione	7.198.786.595	7.947.820.678
130.	Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:	-1.788.042.361	-813.940.527
	a) crediti	-1.586.917.634	-856.342.428
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-231.780.004	-70.550.233
	c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	66.662	-23.908
	d) altre operazioni finanziarie	30.588.615	112.976.042
140.	Risultato netto della gestione finanziaria	5.410.744.234	7.133.880.151
150.	Spese amministrative:	-5.115.466.013	-4.724.790.326
	a) spese per il personale	-2.576.593.491	-2.288.800.007
	b) altre spese amministrative	-2.538.872.522	-2.435.990.319
160.	Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	-107.838.666	-263.922.560
170.	Rettifiche/Riprese di valore nette su attività materiali	-124.302.815	-131.646.537
180.	Rettifiche/Riprese di valore nette su attività immateriali	-2.521.643	-2.637.300
190.	Altri oneri/proventi di gestione	246.791.642	699.366.514
200.	Costi operativi	-5.103.337.495	-4.423.630.209
210.	Utili (Perdite) delle partecipazioni	-315.403.030	-115.286.115
220.	Risultato netto della valutazione al fair value delle attività materiali e immateriali	-	-
230.	Rettifiche di valore dell'avviamento	-	-
240.	Utili (Perdite) da cessione di investimenti	324.620.741	66.480.152
250.	Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	316.624.450	2.661.443.979
260.	Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	368.110.138	-22.685.664
270.	Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	684.734.588	2.638.758.315
280.	Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	1.074.782.239	139.526.760
<b>290.</b>	<b>Utile/ (perdita) d'esercizio</b>	<b>1.759.516.827</b>	<b>2.778.285.075</b>

# Relazione del Collegio Sindacale



**Intesa San Paolo Group Services S.c.p.a.**

**Sede in Torino, Piazza San Carlo 156**

**Capitale sociale 272.586.637 euro i.v.**

**Iscritta presso il Registro delle Imprese di Torino, n. 07975420154**

**Soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Intesa Sanpaolo S.p.A. e  
appartenente al Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo**

---

**Relazione del Collegio sindacale all'Assemblea degli Azionisti**

**ai sensi dell'articolo 2429 Codice Civile**

**sull'esercizio 2017**

\* \* \*

Signori Azionisti,

nel corso dell'esercizio abbiamo svolto l'attività a noi demandata e abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione, sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario. Di tale attività diamo conto con la presente relazione.

Vi informiamo che, in data 27 gennaio 2018, è subentrato quale Sindaco effettivo, ai sensi art. 2401 c.c., il Prof. Luciano Matteo Quattrocchio, a seguito del decesso del Dott. Alessandro Gallone, che il Collegio Sindacale ricorda con affetto e stima professionale.

## **1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

Diamo atto di aver assunto quali valori ispiratori nel nostro operato i principi contenuti nelle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale

emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nonché le indicazioni presenti nelle Linee Operative per i Collegi Sindacali delle società controllate italiane del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Diamo altresì atto che al Collegio è affidato l'incarico di Organismo di Vigilanza di cui al D.Lgs. 231 del 2001; in relazione a tale incarico viene resa separata informativa al Consiglio di Amministrazione.

Avendo riguardo alle modalità con cui si è svolta l'attività posta a nostro carico e tenendo conto – per quanto compatibili – anche delle indicazioni fornite dalla Comunicazione Consob n. 1025564 del 06 aprile 2001 in materia di Relazione Annuale del Collegio Sindacale, formuliamo le considerazioni di seguito riportate.

## **2. RISULTATI DELL'ESERCIZIO SOCIALE**

Dal bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2017 emergono costi sostenuti dalla Società Consortile per complessivi 1.888,2 milioni di euro, contro un importo di 1.674,6 milioni del precedente esercizio, con un incremento di 213,6 milioni di euro.

In ottemperanza al dettato fiscale, le spese sostenute per le prestazioni di servizi sono state interamente assorbite dai ricavi generati dagli stessi. Come evidenzia il conto economico, il risultato d'esercizio risulta essere negativo per 4,2 milioni di euro, quale disavanzo non riconducibile alla gestione caratteristica e imputabile all'effetto *(i)* della minusvalenza realizzata sulle cessioni degli immobili siti in Milano e Napoli; *(ii)* degli interessi passivi per la contestazione in materia di IVA sul conferimento 2012 e *(iii)* della minusvalenza realizzata a seguito del cambiamento del criterio contabile di iscrizione e valutazione degli immobili ad uso funzionale.



### 3. L'ATTIVITÀ DEL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio ha pianificato le proprie attività alla luce del quadro normativo di riferimento, nonché dando corso alle verifiche ritenute a via a via opportune sulla base di una pianificazione annuale, impostata con un approccio *risk based*, volto a intercettare gli elementi di maggiore criticità con una frequenza di intervento proporzionale alla rilevanza del rischio percepito residuante dopo le mitigazioni adottate dalla società consortile.

La programmazione del 2017 (che si conclude a marzo 2018) non presenta allo stato ritardi nella esecuzione degli interventi.

L'esercizio dell'attività di controllo è avvenuto anche attraverso:

- riunioni periodiche volte ad acquisire informazioni, dati, note e relazioni attraverso il confronto con le diverse funzioni aziendali, e, segnatamente, con *Internal Audit*, *Area Cost Management & Support*, Ufficio Amministrazione e Controllo, Direzione Centrale Acquisti, Servizio Gestione Sicurezza Fisica, Area Strategie Operative Integrate, Servizio *Information security e business continuity*, Direzione Centrale Sistema Informativi e Direzione Centrale *Operations*;
- la partecipazione alle riunioni degli organi sociali ed in particolare del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea;
- lo scambio informativo periodico con la società di revisione, anche ai sensi di quanto previsto dalla normativa;
- le informazioni e le attività condotte, per quanto di interesse anche ai fini dell'attività di vigilanza quale Collegio sindacale, nella veste di Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231 del 2001.

Il Collegio Sindacale, in osservanza delle disposizioni e dei principi sopra descritti, pur in assenza di uno specifico obbligo normativo, ha ritenuto opportuno svolgere una autovalutazione del proprio operato.

Dall'autovalutazione non sono emersi momenti di sostanziale inadeguatezza, ma margini di miglioramento della propria attività, dei quali il Collegio ha tenuto conto nella fase di pianificazione.

### ***3.1. Frequenza e numero delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale***

Abbiamo partecipato a tutte le n. 9 riunioni del Consiglio di Amministrazione, ottenendo, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 2381 co. 5 c.c. e dallo statuto, tempestive e idonee informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Società consortile. In particolare l'*iter* decisionale del Consiglio di Amministrazione ci è apparso correttamente ispirato al rispetto del fondamentale principio dell'agire informato.

I membri del Collegio sindacale hanno altresì partecipato alle n. 2 Assemblee tenutesi nel corso dell'esercizio.

Abbiamo tenuto n. 9 riunioni del Collegio sindacale, mantenendo un costante e adeguato collegamento con le funzioni interne ed incontrando periodicamente la Società di revisione.

### ***3.2. Considerazioni sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società consortile e sulla loro conformità alla legge e all'atto costitutivo***

Le informazioni acquisite sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale poste in essere dalla Società ci hanno consentito di accertarne la conformità alla legge e allo statuto e la rispondenza all'interesse sociale; riteniamo che tali operazioni, esaurientemente descritte nella relazione sulla gestione, non presentino

specifiche osservazioni da parte del Collegio.

Con riferimento alle decisioni assunte dall'organo delegato, il Collegio sindacale dà atto di non aver riscontrato violazioni in ordine al rispetto delle autonomie e dei limiti deliberativi.

Al fine di fornire un'informativa quanto più possibile completa, riteniamo opportuno richiamare sinteticamente le principali operazioni realizzate in corso d'anno e segnatamente:

- la cessione degli immobili di proprietà del Consorzio, siti in Milano e Napoli, nell'ambito del progetto di valorizzazione del portafoglio immobiliare del Gruppo avviato da Intesa Sanpaolo (c.d. "Progetto Omega 3"). L'operazione, soggetta all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, ha comportato una minusvalenza, alla quale si contrappongono vantaggi compensativi;
- l'attivazione, a seguito dell'acquisizione delle *ex* Banche Venete da parte della Controllante Intesa Sanpaolo, di iniziative progettuali finalizzate ad assicurare la completa integrazione delle stesse all'interno del Gruppo, in coerenza con la necessità di presidiare i temi relativi alla "*due diligence*", nonché ad assicurare gli adempimenti urgenti ed obbligatori, l'integrazione delle reti estere, la migrazione e l'allineamento al modello *target*.

### ***3.3. Indicazione di eventuale esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali, comprese quelle infragruppo o con parti correlate e adeguatezza delle informazioni rese nella relazione sulla gestione***

Abbiamo acquisito adeguate informazioni sulle operazioni infragruppo e con parti correlate. Tali operazioni sono adeguatamente descritte nella relazione sulla gestione e nella nota integrativa nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 2428, c.c, 2497-*bis*, quinto comma, c.c. e 2497-*ter* c.c.

Da parte nostra, diamo atto della loro conformità alla legge e allo statuto, della loro rispondenza al reciproco interesse, tenuto anche conto delle specifiche caratteristiche della forma consortile, nonché dell'assenza di situazioni che comportino ulteriori considerazioni e commenti.

Nel corso dell'esercizio abbiamo altresì verificato il rispetto del sistema tariffario per l'imputazione ai consorziati dei costi sostenuti, nonché l'osservanza dei principi contenuti all'interno del Regolamento di Gruppo per la Gestione delle operazioni con Parti Correlate di Intesa Sanpaolo e Soggetti collegati del Gruppo.

In ambito di operazioni con parti correlate, il Collegio sindacale ritiene di dare evidenza dell'ampliamento temporaneo della linea di credito vigente concessa dalla Capogruppo Intesa Sanpaolo S.p.A., in relazione alla quale dà atto di aver opportunamente riscontrato che l'operazione si è resa necessaria al fine di fronteggiare il fabbisogno finanziario derivante dall'operatività del Consorzio.

In merito ai contratti di servizio intercorrenti tra Intesa Sanpaolo Group Services e le Società del Gruppo Intesa Sanpaolo, il Collegio ha verificato la corretta definizione degli stessi, all'interno degli accordi quadro e degli allegati contrattuali nei quali sono specificati i contenuti delle attività erogate, i livelli di servizio e i corrispettivi determinati in base al Modello di Tariffazione Interna. In tale ambito, diamo inoltre atto di aver approfondito il processo di monitoraggio della qualità dei servizi erogati dal Consorzio, riscontrando l'adeguatezza dello stesso nel fornire una valutazione sintetica complessiva del grado di soddisfazione percepita dalle società clienti, nonché di cogliere le criticità eventualmente riscontrate durante la fase di erogazione.

Tra le operazioni destinate a realizzarsi all'interno del perimetro del Gruppo, il Collegio Sindacale ritiene comunque utile richiamare:

- l'acquisto delle azioni ordinarie della Capogruppo Intesa Sanpaolo, funzionale alla realizzazione del Sistema di Incentivazione, così come deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 2 maggio 2017 e autorizzato dall'Assemblea del 31 maggio 2017;
- la cessione totale delle azioni possedute in Infogroup S.c.p.a., nell'ambito della strategia di focalizzazione sul *core business* bancario perseguita dalla Controllante Intesa Sanpaolo e dello sviluppo atteso nel mercato dell'*Information and Communication Technology*. Trattasi di operazione soggetta all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo, per la quale risultano rispettati i presidi previsti dall'art. 2497 *ter* c.c.

#### ***3.4. Indicazioni sul contenuto della Relazione rilasciata dalla Società di Revisione e giudizio sul bilancio***

La relazione di revisione per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 presenta importanti novità, sia per quanto riguarda la sua struttura, sia per il relativo contenuto. In merito, ricordiamo *(i)* la diversa collocazione dei paragrafi che compongono la relazione, con il paragrafo del giudizio ora posto all'inizio della stessa; *(ii)* la presenza del paragrafo riguardante le responsabilità per il bilancio sia degli Amministratori, sia del Collegio Sindacale; *(iii)* l'inserimento del paragrafo sulle responsabilità della società di revisione al fine di fornire maggiori informazioni in merito alle attività svolte nell'ambito della revisione contabile, incluse le comunicazioni ai soggetti responsabili delle attività di *governance*; *(iv)* l'inserimento del paragrafo contenente, oltre al giudizio di coerenza della relazione sulla gestione rispetto al bilancio, anche quello di conformità della stessa alle norme di legge, nonché la dichiarazione sugli eventuali errori significativi riscontrati.

Dalla relazione rilasciata dalla società di revisione emerge un giudizio che viene qualificato “senza modifica”.

Da parte nostra abbiamo preso atto della adeguatezza del piano di revisione del bilancio e della sua rispondenza ad un approccio basato sul rischio di errori significativi o condotte censurabili; abbiamo altresì preso atto della indipendenza del revisore e delle procedure adottate, con particolare riguardo al processo di campionamento.

### ***3.5. Osservazioni e proposte sui rilievi ed i richiami d’informativa contenuti nella relazione della Società di revisione***

La Società di revisione ci ha riferito in merito al lavoro di revisione legale dei conti e all’assenza di situazioni di incertezza o eventuali limitazioni nelle verifiche svolte.

Abbiamo inoltre preso visione della relazione resa dalla Società di revisione e a tal riguardo osserviamo che essa non reca rilievi e richiami di informativa.

### ***3.6. Indicazione di eventuale presentazione di denunce ex art. 2408 c.c. , delle eventuali iniziative intraprese e dei relativi esiti***

Diamo atto che nel corso dell’esercizio non sono state presentate al Collegio sindacale denunce ex art. 2408 del Codice civile.

### ***3.7. Indicazione di eventuale presentazione di esposti, delle eventuali iniziative intraprese e dei relativi esiti***

Diamo atto che nel corso dell’esercizio non sono stati presentati al Collegio sindacale esposti da parte di chicchessia.

### ***3.8. Indicazione dell'eventuale conferimento di ulteriori incarichi alla Società di revisione e dei relativi costi***

Gli incarichi conferiti alla Società di revisione, per complessivi 314 Mila euro, si riferiscono ai servizi di revisione contabile e a quelli diversi dalla revisione resi da KPMG.

Riteniamo utile precisare che, in virtù delle modifiche apportate al D.lgs. n. 39/2010 ad opera del D.Lgs. n. 135 del 17 luglio 2016, KPMG ha richiesto un'integrazione dei corrispettivi originariamente previsti a seguito delle attività addizionali da svolgere. A tal riguardo, il Collegio:

- osserva che si tratta di attività che derivano dall'incarico di revisione già in essere, ancorché esse comportino un accrescimento dei compiti del revisore ed un impegno aggiuntivo;
- rileva che, da parte propria, ha già valutato il corrispettivo richiesto dal revisore, riscontrandone l'adeguatezza in considerazione dell'impegno aggiuntivo previsto in relazione a quanto contenuto nella proposta iniziale dell'incarico.

In ogni caso, la lettera di integrazione è sottoposta all'assemblea degli azionisti ai sensi dell'art. 13 del D.lgs. 39/2010, corredata di proposta motivata del Collegio Sindacale.

### ***3.9. Indicazione dell'eventuale conferimento di incarichi a soggetti legati alla Società di revisione da rapporti continuativi e dei relativi costi***

Non ci risultano incarichi di cui all'art. 17, terzo comma, del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, conferiti alle entità appartenenti alla rete, ai soci, agli amministratori, ai componenti degli organi di controllo e ai dipendenti della società di revisione stessa e delle società da essa controllate o ad essa collegate.

### ***3.10. Indicazione dell'esistenza di pareri rilasciati ai sensi di legge nel corso dell'esercizio***

Nel corso dell'esercizio 2017 non abbiamo rilasciato pareri ai sensi di Legge.

### ***3.11. Osservazioni sul rispetto dei principi di corretta amministrazione***

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sul rispetto del fondamentale criterio della sana e prudente gestione della Società consortile e del più generale principio di diligenza, il tutto sulla scorta della partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, della documentazione e delle tempestive informazioni ricevute dai diversi organi gestionali relativamente alle operazioni poste in essere dalla Società consortile, nonché tramite frequenti incontri con l'Alta Direzione, l'analisi e verifiche specifiche.

Abbiamo preso atto, in particolare, delle finalità perseguite nell'ambito dell'attività, costituite da efficienza, semplificazione, supporto al *business* e innovazione.

Si richiamano, tra gli altri, i principali filoni sui quali è incardinata l'attività del Consorzio, derivanti dall'adeguamento alla recente disciplina regolamentare, da adeguamenti funzionali e dalla realizzazione di efficienze strutturali:

- prosecuzione, nell'ambito del progetto di Multicanalità Integrata, della dematerializzazione di alcuni processi di vendita e avvio delle analisi volte ad estendere i processi multicanali al segmento imprese;
- prosecuzione del progetto *Digital Factory*, avente l'obiettivo di evolvere il modello operativo del Consorzio, accelerando



---

l'innovazione e la digitalizzazione dei processi e diffondendo una nuova logica di collaborazione tra le strutture interne;

- prosecuzione della fase operativa del progetto *Big Data Factory*, avente l'obiettivo di migliorare strutturalmente la gestione di tutti i dati della Banca tramite la definizione e l'implementazione di interventi tecnologici ed organizzativi;
- completamento, in ambito EMIR, delle attività per il passaggio al sistema *target di reporting* regolamentare per tutte le *asset class* e per tutto il perimetro del Gruppo, ad eccezione delle Banche Estere;
- definizione dell'architettura di processo e definizione degli interventi organizzativi, tra cui l'aggiornamento della normativa aziendale, volti all'osservanza del nuovo IFRS 9, entrato in vigore il 1° gennaio 2018 in sostituzione dello IAS 39. Il nuovo principio impatta sulla modalità di classificazione e misurazione degli strumenti finanziari e sulle logiche e sulle modalità di calcolo delle rettifiche di valore;
- avvio della prima fase pilota del progetto "anagrafe di Gruppo" per le società che migrano sul nuovo modello operativo di acquisizione, gestione e controllo dei dati anagrafici di clienti, gruppi economici e parti correlate. Il progetto è volto a realizzare un maggiore allineamento alle direttive in materia di gestione del rischio di credito e a rendere disponibile una nuova infrastruttura unica per la gestione della clientela. È inoltre proseguita la pianificazione delle attività per le altre *legal entity* che migreranno al modello nel corso del 2018;
- avvio del progetto di raccolta dati sul credito e sul rischio di credito, in ottemperanza del Reg. UE 2016/867, volto a garantire la

predisposizione della nuova segnalazione negli ambiti citati. Il progetto rappresenta per il Gruppo un'importante opportunità per la valorizzazione del modello architetturale informatico *target* per l'intera area del rischio di credito;

- continuazione delle attività volte allo sviluppo del *cyber security program*, quale programma avente l'obiettivo di accrescere la maturità del Gruppo attraverso una gestione delle minacce più efficiente ed efficace, anche attraverso il rafforzamento delle competenze interne necessarie per mitigare il rischio indotto dai *cyber attacks*.

In relazione a quest'ultimo aspetto, il Collegio Sindacale sottolinea l'estrema importanza che riveste la *cyber security* e, nel corso delle verifiche condotte, dà atto di aver approfondito, con il Responsabile del Servizio *Information Security e Business Continuity* e la Direzione Sistemi Informativi, le modalità di tempestiva rilevazione dei rischi in tale ambito, nonché le procedure in essere per la loro gestione e mitigazione. Sempre in tema, abbiamo altresì constatato l'implementazione progressiva del Modello dei Controlli Integrato, la condivisione delle direttrici evolutive della metodologia di analisi dei rischi di sicurezza informatica con la Direzione Centrale *Enterprise Risk Management* e l'evoluzione dei presidi del CERT (*Computer Emergency Response Team*) per il Gruppo.

Abbiamo altresì approfondito lo stato di avanzamento del piano volto a migliorare l'efficacia dei presidi in tema di sicurezza fisica. In relazione a ciò, diamo atto dell'integrazione e dell'estensione del piano di interventi al perimetro delle *ex* Banche Venete, a valle dello svolgimento di opportune valutazioni volte all'identificazione dei *gap* e delle esigenze di adeguamento dei livelli di sicurezza agli *standard* della Capogruppo Intesa Sanpaolo, il tutto in un'ottica di ottimizzazione degli investimenti e degli oneri operativi.

Le informazioni acquisite ci hanno consentito di riscontrare la conformità alla legge e allo statuto sociale delle azioni deliberate e poste in essere e che le stesse non fossero manifestamente imprudenti o azzardate.

Il Consiglio di Amministrazione ha operato nel rispetto del fondamentale canone dell'agire informato attuato a valle di adeguati *iter* istruttori. L'organo delegato ha agito nel rispetto dei limiti della delega ad esso attribuita.

Nel corso dell'esercizio la Società consortile è stata soggetta all'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo Intesa Sanpaolo e, a tal riguardo, abbiamo constatato il puntuale rispetto dell'art. 2497-*ter* c.c. Inoltre, nella relazione sulla gestione sono esposti i rapporti intercorsi con la Società che esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le Società del Gruppo, in ottemperanza sia al disposto dell'art. 2428 c.c. sia al disposto dell'art. 2497 *bis* c.c.

Il Collegio è investito del ruolo di Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/01 ai fini della adeguatezza, dell'osservanza e dell'aggiornamento del Modello organizzativo per la prevenzione dei reati di cui al D. Lgs. 231/2001, senza riscontrare carenze.

### ***3.12. Osservazioni sull'adeguatezza della struttura organizzativa***

Abbiamo vigilato e seguito con attenzione le modifiche intervenute nell'assetto organizzativo della Società. Nel corso del 2017 è proseguito il progetto di revisione della metodologia di dimensionamento degli organici per processo, avviato nel corso del 2016, avente l'obiettivo di sviluppare metodologie di bilanciamento per i carichi di attività all'interno della filiera.

Abbiamo riscontrato che, in previsione dell'integrazione delle *ex* Banche Venete, avvenuta l'8 dicembre 2017, sono stati effettuati i dimensionamenti di tutta la Rete Filiali e rivisti i dimensionamenti delle

strutture di Direzione Regionale e delle Strutture Centrali impattate. Inoltre, coerentemente alla nuova portafogliazione della clientela, è stato definito un nuovo dimensionamento della Rete Banca dei Territori, inclusiva del perimetro ex Banche Venete.

La Società consortile, in quanto non portatrice di un proprio distinto interesse economico rispetto a quello dei soci pur nella propria autonomia patrimoniale, ribalta in capo a questi ultimi i costi della gestione caratteristica sostenuti. Da parte nostra abbiamo vigilato sulla adeguatezza delle procedure di tariffazione tali da consentire il ribaltamento del mero costo sostenuto determinato attraverso un accurato monitoraggio delle risorse impiegate.

Nel corso dell'esercizio abbiamo verificato la formazione impartita ai dipendenti, riscontrandone l'adeguatezza. In particolare abbiamo preso atto dei vari progetti avviati o proseguiti nell'esercizio, di cui viene fornita un'informativa analitica con riferimento alla "Formazione ISGS" nell'ambito del paragrafo 3.10 della Relazione sulla gestione.

***3.13. Osservazioni sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e in particolare sull'attività svolta dai preposti al controllo interno. Evidenziazione di eventuali azioni correttive intraprese e/o da intraprendere***

Abbiamo vigilato sul sistema del controllo interno e assunto in esso un ruolo centrale. Riteniamo che tale sistema sia adeguato alle caratteristiche gestionali della Società consortile e risponda ai requisiti di efficienza ed efficacia nel presidio dei rischi e nel rispetto delle procedure e delle disposizioni interne ed esterne.

**3.14. Osservazioni sull'adeguatezza del sistema amministrativo/contabile e sulla affidabilità di questo a rappresentare correttamente i fatti di gestione**

Abbiamo valutato, per quanto di nostra competenza, l'affidabilità del sistema amministrativo e contabile a recepire e rappresentare correttamente i fatti di gestione sia mediante indagini dirette sui documenti aziendali sia tramite l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle diverse funzioni, i periodici incontri con la Società di revisione e l'analisi dei risultati del lavoro svolto dalla stessa.

Il Collegio ha continuato a monitorare il modello di tariffazione interna volto a garantire la coerenza con il processo di gestione della spesa adottato dal Gruppo, la puntuale valorizzazione del costo dei servizi resi, la rendicontazione in linea con gli obblighi imposti dalla disciplina IFRS /IAS ai fini del *Segment Reporting*, nonché il rispetto degli obblighi regolamentari.

Diamo atto che la Società consortile è soggetta alla valutazione delle procedure amministrative e contabili previste dal "*sistema di governance amministrativo finanziario*", a supporto dell'attestazione richiesta al Consigliere Delegato e al Dirigente Preposto del Gruppo Intesa Sanpaolo ai sensi dall'art. 154 bis del D. Lgs. 58/98.

**3.15. Osservazioni sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla Società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2, del TUF**

Non ricorre la fattispecie.

**3.16. Osservazioni sugli eventuali aspetti rilevanti emersi nel corso delle riunioni tenutesi con i Revisori ai sensi dell'art. 150, comma 3, del TUF**

Il Collegio Sindacale ha tenuto n. 3 incontri con la Società di revisione nel corso dei quali non sono emersi aspetti rilevanti meritevoli di osservazioni nella presente relazione.

***3.17. Indicazione dell'eventuale adesione della Società al codice di autodisciplina del Comitato per la Corporate Governance delle società quotate***

Non ricorre la fattispecie.

***3.18. Valutazioni conclusive in ordine all'attività di vigilanza svolta, nonché in ordine alle eventuali omissioni, fatti censurabili o irregolarità rilevate nel corso delle stessa***

Diamo atto che la nostra attività di vigilanza si è svolta, nel corso dell'esercizio 2017, con carattere di normalità e che da essa non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la segnalazione nella presente relazione.

***3.19. Indicazione di eventuali proposte da rappresentare all'Assemblea ai sensi dell'art. 153, comma 2, del TUF nella materia di pertinenza del Collegio***

Oltre a quanto riportato al capo seguente, il Collegio non ritiene di dover formulare ulteriori proposte o osservazioni.

#### **4. OSSERVAZIONI E PROPOSTE IN ORDINE AL BILANCIO E ALLA SUA APPROVAZIONE**

Nella premessa che, il controllo della regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, nonché le verifiche di corrispondenza tra le informazioni di bilancio e le risultanze

delle scritture contabili e di conformità del bilancio individuale alla disciplina di legge, sono affidati alla Società di revisione, diamo atto che:

- abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge inerenti alla formazione e all'impostazione del bilancio;
- abbiamo vigilato sull'impostazione generale data al bilancio in esame, avendo preliminarmente constatato mediante incontri con i responsabili delle funzioni interessate e con la Società di revisione, l'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile a recepire e rappresentare correttamente i fatti di gestione e a tradurli in sistemi affidabili di dati per la realizzazione dell'informazione esterna;
- abbiamo eseguito l'attività di vigilanza sul processo di informativa finanziaria attraverso l'esame del sistema di controllo e dei processi di produzione di informazioni che hanno per specifico oggetto dati contabili in senso stretto. Tale attività è stata da noi condotta avendo riguardo non al dato informativo ma al processo attraverso il quale le informazioni sono prodotte e diffuse;
- abbiamo esaminato, riscontrandone la coerenza, gli appostamenti ai fondi rischi iscritti nel passivo dello stato patrimoniale. Quanto alla verifica svolta dalla Guardia di Finanza in merito ai criteri di determinazione dei prezzi praticati da società estere appartenenti al Gruppo nei confronti di ISGS (*transfer pricing*), la vicenda si è conclusa il 26 maggio 2017 con un accordo conciliativo tra le parti che prevede, per i 4 anni oggetto di verifica (2011-2014), il versamento a carico di ISGS di complessivi 1,2 milioni di euro, con un risparmio di 0,3 milioni di euro rispetto al fondo

accantonato a Bilancio nel 2016.

Diamo inoltre atto che la Nota Integrativa reca la dichiarazione di conformità con i principi contabili internazionali applicabili ed indica i principali criteri di valutazione adottati, nonché le informazioni di supporto alle voci dello stato patrimoniale, del conto economico, del prospetto della redditività complessiva, del prospetto delle variazioni del patrimonio netto e del rendiconto finanziario.

Abbiamo constatato la rispondenza del bilancio ai fatti e alle informazioni di cui siamo venuti a conoscenza a seguito della partecipazione alle riunioni degli Organi sociali, che hanno permesso di acquisire adeguata informativa circa le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale svolte dalla Società consortile.

Abbiamo accertato che la relazione sulla gestione risulta conforme alle leggi vigenti, nonché coerente con le deliberazioni adottate dal Consiglio di Amministrazione e con le informazioni di cui dispone il Collegio; essa reca chiara indicazione della missione della società consortile, con un particolare *focus* sulla sicurezza informatica oggetto di normative specifiche da parte della Banca d'Italia e dell'EBA. Riteniamo che l'informativa rassegnata rechi gli elementi salienti nei diversi ambiti in cui opera la società consortile e risponda alle disposizioni in materia e contenga una analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della Società consortile, dell'andamento e del risultato della gestione.

Con riferimento al Bilancio, non abbiamo osservazioni o proposte da formulare ed esprimiamo, sotto i profili di nostra competenza, parere favorevole all'approvazione dello stesso e al rinvio a nuovo della perdita



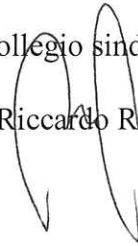
d'esercizio.

Con l'approvazione del bilancio viene a scadere il nostro mandato. Nel ringraziarvi per la fiducia che ci è stata dimostrata, diamo la nostra disponibilità ad assicurare il passaggio delle consegne, trasferendo le informazioni in nostro possesso, al nuovo Collegio Sindacale.

Torino, li 6 Marzo 2018

Il Collegio sindacale

Riccardo Ranalli

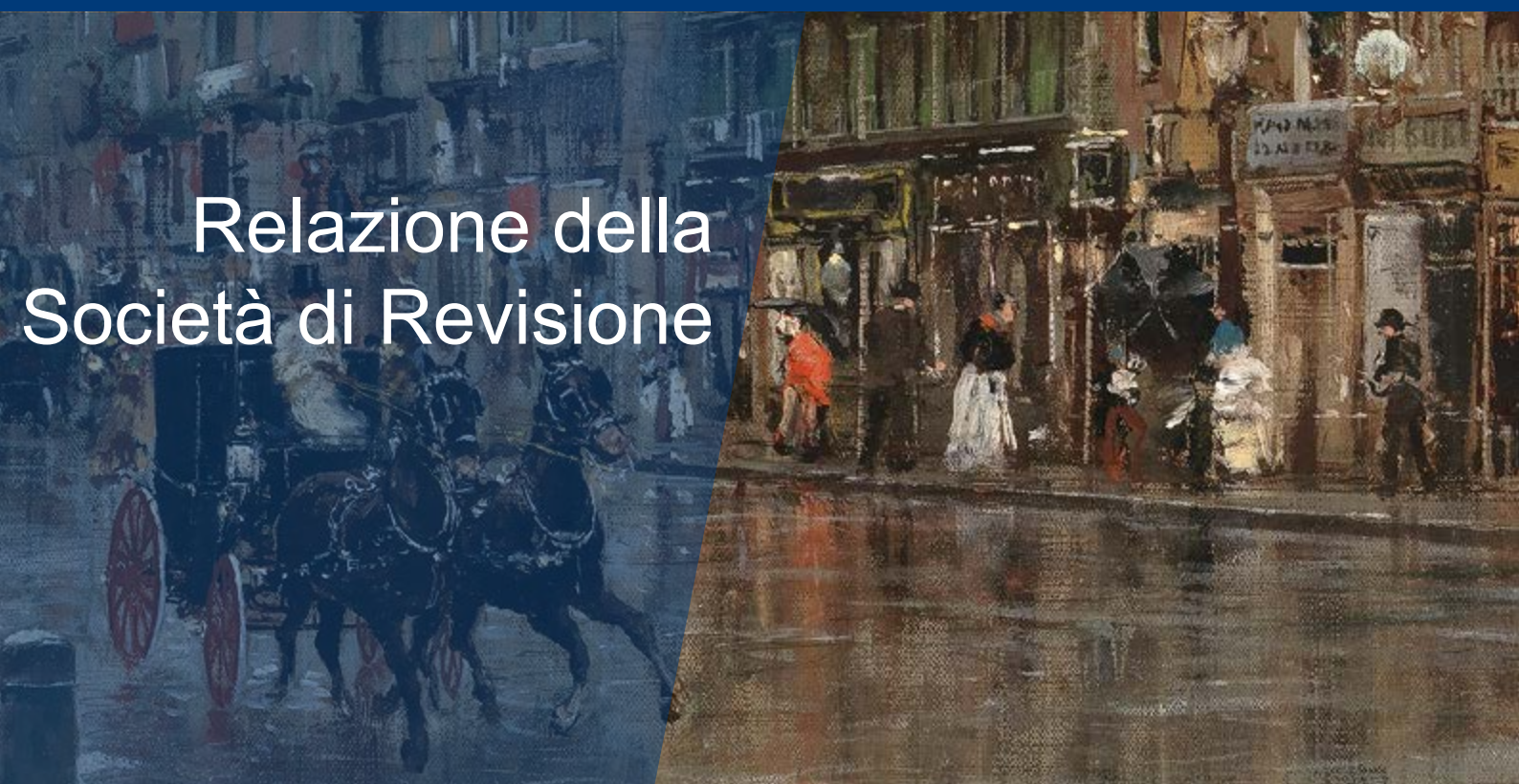


Luciano Quattrocchio

*L. Quattrocchio*

Paolo Mazzi





# Relazione della Società di Revisione



KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Via Vittor Pisani, 25  
20124 MILANO MI  
Telefono +39 02 6763.1  
Email [it-fmauditaly@kpmg.it](mailto:it-fmauditaly@kpmg.it)  
PEC [kpmgspa@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspa@pec.kpmg.it)

## **Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39**

*Agli Azionisti della  
Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A.*

### **Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio**

#### **Giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. (nel seguito anche la "Società"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2017, dal conto economico, dal prospetto della redditività complessiva, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. al 31 dicembre 2017, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea.

#### **Elementi alla base del giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio*" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### **Altri aspetti**

La Società, come richiesto dalla legge, ha inserito in nota integrativa i dati essenziali dell'ultimo bilancio d'esercizio della società che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento. Il giudizio sul bilancio d'esercizio della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. non si estende a tali dati.

### **Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. per il bilancio d'esercizio**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

### **Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;

- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

## **Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari**

### ***Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10***

Gli Amministratori della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. al 31 dicembre 2017, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. al 31 dicembre 2017 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A. al 31 dicembre 2017 ed è redatta in conformità alle norme di legge.



**Intesa Sanpaolo Group Services S.C.p.A.**  
*Relazione della società di revisione*  
31 dicembre 2017

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Milano, 6 marzo 2018

KPMG S.p.A.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bruno Verona'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Bruno Verona  
Socio

Allegati

## A. Dettaglio ricavi per cliente

(valori in migliaia di euro)

Cliente	Ricavi "riclassificato" al 31.12.2017	% sui Ricavi
1. INTESA SANPAOLO	1.022.187	60,1%
2. BANCA IMI	176.730	10,4%
3. BANCO DI NAPOLI	139.437	8,2%
4. CASSA DI RISPARMIO DEL VENETO	75.525	4,4%
5. BANCA CR FIRENZE	59.209	3,5%
6. CASSA DI RISPARMIO IN BOLOGNA	38.757	2,3%
7. BANCA FIDEURAM	36.753	2,2%
8. MEDIOCREDITO ITALIANO	26.496	1,6%
9. INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING	25.379	1,5%
10. CASSA DI RISPARMIO DEL FRIULI VENEZIA GIULIA	19.063	1,1%
11. CASSA DEI RISPARMI DI FORLI' E DELLA ROMAGNA	17.727	1,0%
12. CASSA DI RISPARMIO DI PISTOIA E DELLA LUCCHESIA	13.492	0,8%
13. BANCA PROSSIMA	9.111	0,5%
14. VUB BANKA	6.084	0,4%
15. BANCA INTESA BEOGRAD	4.781	0,3%
16. INTESA SANPAOLO VITA	4.711	0,3%
17. EURIZON CAPITAL SGR	4.272	0,3%
18. INTESA SANPAOLO PROVIS	3.342	0,2%
19. MERCURY	1.734	0,1%
20. FIDEURAM VITA	1.734	0,1%
21. INTESA SANPAOLO ASSICURA	1.524	0,1%
22. SIREFID	1.310	0,1%
23. PBZ - PRIVREDNA BANKA ZAGREB	1.211	0,1%
24. INTESA SANPAOLO CASA	1.182	0,1%
25. INTESA SANPAOLO REOCO	1.177	0,1%
26. ALEXBANK	764	0,0%
27. INFOGROUP	757	0,0%
28. ISP BANK (KOPER)	642	0,0%
29. INTESA SANPAOLO LUXEMBOURG	553	0,0%
30. FIDEURAM INVESTIMENTI	550	0,0%
31. ISP BANK ALBANIA	547	0,0%
32. INTESA SANPAOLO BANK ROMANIA	538	0,0%
33. SANPAOLO INVEST	517	0,0%
34. EPSILON SGR	460	0,0%
35. BANCA INTESA RUSSIA	413	0,0%
36. ISP BANK IRELAND	325	0,0%
37. ALLFUNDS BANK	316	0,0%
38. ISP BANK LUXEMBOURG	280	0,0%
39. CIB BANK	246	0,0%
40. VUB PRAGUE BRANCH	237	0,0%
ALTRI 25 CLIENTI	1.298	0,1%
<b>TOTALE FATTURATO</b>	<b>1.701.372</b>	<b>100%</b>



## B. Prospetti di raccordo schemi civilistici e riclassificati

### Raccordo situazione patrimoniale – finanziaria civilistica e riclassificata

(valori in migliaia di euro)

Civilistico	Riclassificato	dicembre-17
<b>ATTIVITA'</b>	<b>ATTIVITA'</b>	
<b>Attività non correnti</b>	<b>Attività non correnti</b>	<b>1.960.114</b>
Immobili, impianti e macchinari		572.620
Attività immateriali	Attività materiali e immateriali	1.271.770
		1.844.390
Partecipazioni	Partecipazioni in società collegate	8
		8
Attività finanziarie valutate al fair value	Attività finanziarie valutate al fair value	2.686
		2.686
Altre attività finanziarie	Altre attività finanziarie	5.891
		5.891
Altre attività	Altre attività	7.905
		7.905
Attività per imposte anticipate	Attività per imposte anticipate	99.234
		99.234
<b>Attività correnti</b>	<b>Attività correnti</b>	<b>326.740</b>
Crediti commerciali ed altri crediti	Crediti commerciali ed altri crediti	320.943
		320.943
Altre attività correnti	Altre attività correnti	5.797
		5.797
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>2.286.854</b>
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	
<b>Patrimonio netto</b>	<b>Patrimonio netto</b>	<b>452.946</b>
Capitale sociale	Capitale sociale	272.587
		272.587
Riserva sovrapprezzo azioni	Riserva sovrapprezzo azioni	140.686
		140.686
Riserva legale	Riserva legale	54.517
		54.517
Utili (perdite) a nuovo	Utili (perdite) a nuovo	20.899
		20.899
Altre riserve	Altre riserve	-31.551
		-31.551
Utile (perdita) dell'esercizio	Utile (perdita) dell'esercizio	-4.192
		-4.192
<b>Passività non correnti</b>	<b>Passività non correnti</b>	<b>469.274</b>
Fondi per rischi ed oneri	Fondi per rischi ed oneri	213.767
		213.767
Passività per fondi pensionistici e simili	Passività per fondi pensionistici e simili	242.667
		242.667
Altre passività	Altre passività	3.900
		3.900
Passività fiscali differite	Passività fiscali differite	8.940
		8.940
<b>Passività correnti</b>	<b>Passività correnti</b>	<b>1.364.634</b>
Debiti verso banche	Debiti verso banche	691.270
		691.270
Debiti commerciali ed altri debiti	Debiti commerciali ed altri debiti	661.402
		661.402
Altre passività correnti	Altre passività correnti	4.119
		4.119
Debiti per imposte sul reddito	Debiti per imposte sul reddito	7.843
		7.843
<b>Totale passività</b>	<b>Totale passività</b>	<b>1.833.908</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'</b>	<b>2.286.854</b>

## Raccordo conto economico civilistico e riclassificato

(valori in migliaia di euro)

Civilistico	Riclassificato	dicembre-17
Vendite di beni	<i>Vendite di beni</i>	-3.267 -3.267
Prestazioni di servizi	+ <i>Prestazioni di servizi</i> + <i>Prestazione di servizi (parziale di Oneri di integrazione)</i> - <i>Altri proventi (parziale di Oneri di integrazione)</i>	1.773.319 1.701.372 179.230 -107.283
Altri proventi	+ <i>Altri proventi</i> + <i>Altri proventi (parziale di Oneri di integrazione)</i>	111.753 4.470 107.283
Materie prime e materiale di consumo utilizzati	- <i>Materie prime e materiale di consumo utilizzati</i>	-1.012 -1.012
Altre spese amministrative	- <i>Altre spese amministrative</i> - <i>Altre spese amministrative (parziale di Oneri di integrazione)</i>	-701.132 -657.850 -43.282
Spese per il personale	- <i>Spese per il personale</i> - <i>Rettifica IAS decorso tempo TFR</i> - <i>Spese per il personale (parziale di Oneri di integrazione)</i>	-653.778 -497.772 -1.473 -154.533
Ammortamenti	- <i>Ammortamenti</i> - <i>Ammortamenti (parziale di Oneri di integrazione)</i> - <i>Svalutazione delle immobilizzazioni</i>	-550.569 -523.766 -21.314 -5.489
Accantonamenti per rischi	- <i>Accantonamenti per rischi</i> - <i>Accantonamenti per rischi (parziale di Oneri di integrazione)</i>	-1.282 -753 -529
Altri oneri	- <i>Altri oneri</i> - <i>Svalutazioni (parziale di Oneri di integrazione)</i> - <i>Svalutazione delle immobilizzazioni</i>	-6.028 -10.059 -1.458 5.489
Oneri finanziari	+ <i>Rettifica IAS decorso tempo TFR</i> - <i>Spese per il personale (parziale di Oneri di integrazione)</i> - <i>Oneri finanziari</i>	-11.145 1.473 -1 -12.617
Proventi finanziari	- <i>Proventi finanziari</i>	2.224 2.224
Imposte sul reddito	- <i>Imposte sul reddito</i> + <i>Imposte sul reddito (parziale di Oneri di integrazione)</i>	36.725 -5.162 41.887
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>Utile d'esercizio</b>	<b>-4.192</b>

## GALLERIE D'ITALIA. TRE SEDI MUSEALI, UNA RETE CULTURALE PER IL PAESE.

Con il progetto Gallerie d'Italia, Intesa Sanpaolo condivide con la collettività il proprio patrimonio artistico e architettonico: 1.000 opere d'arte esposte in palazzi storici di tre città, a formare una rete museale unica nel suo genere.

**Gallerie di Piazza Scala a Milano** ospitano, in un complesso architettonico di grande valore, una selezione di duecento capolavori dell'Ottocento lombardo e un percorso espositivo dedicato all'arte italiana del Novecento.

**Gallerie di Palazzo Leoni Montanari a Vicenza** espongono la più importante collezione di icone russe in Occidente, testimonianze dell'arte veneta del Settecento e ceramiche attiche e magnogreche.

**Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano a Napoli** accolgono il *Martirio di sant'Orsola*, ultimo dipinto documentato di Caravaggio, e oltre centoventi esemplari della produzione artistica napoletana tra gli inizi del Seicento e i primi del Novecento.

In copertina:



CARLO BRANCACCIO (*Napoli 1861-1920*)  
**Napoli, via Toledo: impressione di pioggia, 1888-1889**  
ca olio su tela, 40 x 80 cm  
Collezione Intesa Sanpaolo  
Gallerie d'Italia - Palazzo Zevallos Stigliano, Napoli

Il dipinto *Napoli, via Toledo: impressione di pioggia*, di Carlo Brancaccio rappresenta *en plein air* una scena di vita quotidiana con vivace gusto narrativo. L'autore è noto soprattutto per le luminose raffigurazioni delle vie e dei luoghi più caratteristici di Napoli, per le scene marine e i paesaggi.

L'opera fa parte della collezione esposta in modo permanente in via Toledo, nelle Gallerie d'Italia - Palazzo Zevallos Stigliano, sede museale di Intesa Sanpaolo a Napoli. La raccolta di dipinti dell'Ottocento, in particolare, offre un percorso significativo nella pittura di paesaggio che in ambito napoletano conobbe uno sviluppo straordinario, in linea con quanto di più all'avanguardia si andava realizzando nel resto d'Europa.

