



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**L’IMPRESA SOSTENIBILE. IL CASO
INTESA SANPAOLO**

**THE SUSTAINABLE ENTERPRISE. THE
CASE OF INTESA SANPAOLO**

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:

Edoardo Capriotti

Anno Accademico 2021/2022

Sommario

INTRODUZIONE	1
1 L'IMPRESA SOSTENIBILE	2
1.1 L'impresa come sistema complesso e sostenibile.....	2
1.1.2 Le fasi tipiche verso la sostenibilità	4
1.2 La gestione strategica sostenibile.....	7
1.2.1 Obiettivi	7
1.2.2 La catena del valore	9
1.2.3 Chain of relationship.....	10
1.3 IL business model	13
1.3.2 L'innovazione del business model	14
1.4 La Green economy.....	15
2 INTESA SANPAOLO COME IMPRESA SOSTENIBILE	17
2.1 Presentazione del gruppo e struttura di Governance	17
2.2 Governance della sostenibilità e business model.....	18
2.3 Investimenti e assicurazioni sostenibili	21
2.3 Transizione verso un'economia sostenibile, green e circular....	26
2.4.1 Green economy	26
2.4.2 Circular economy	30
2.4.3 Green Bond.....	33

2.5 Futuro e piano d'impresa 2022-2025	34
CONCLUSIONI.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
RINGRAZIAMENTI.....	39

INTRODUZIONE

Lo scopo di questa tesi è quello di far capire al lettore l'importanza del concetto di sostenibilità, non solo in ambito economico ma anche in quello sociale e ambientale, e di come esso sia ormai integrato all'interno dei vari processi aziendali.

Ora più che mai, la relazione che intercorre tra il profitto e la capacità di ottenerlo in un contesto sempre più sostenibile riveste una posizione di relativa importanza in ambito competitivo, capace di influenzare sia la gestione che gli obiettivi aziendali tramite un alto livello di integrazione.

Ciò è confermato soprattutto da un crescente aumento d'interesse verso il "green", diventato ormai fondamentale in un quadro di estrema instabilità dei mercati e per l'elevata complessità delle situazioni che le stesse sono chiamate a fronteggiare.

Il documento è suddiviso in due capitoli.

Nel primo capitolo viene definito il concetto d'impresa sostenibile in tutte le sue forme.

In particolare, si osserveranno le varie fasi verso la sostenibilità e la gestione strategica sostenibile al fine di raggiungere un elevato livello di innovazione.

Nel secondo capitolo verrà introdotto un caso aziendale relativo a Intesa Sanpaolo, una delle realtà che più attenta alle tematiche di sostenibilità.

1 L'IMPRESA SOSTENIBILE

1.1 L'impresa come sistema complesso e sostenibile

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di attori e risorse, organizzato per la realizzazione di attività finalizzate al raggiungimento di determinati obiettivi, attraverso l'interdipendenza con una molteplicità di soggetti esterni¹.

L'espressione impresa sostenibile ha un'accezione molto più ampia. Ci si riferisce a un'impresa che consapevolmente e spontaneamente decide di essere responsabile e rispettosa nei confronti dei rapporti, dei processi, delle decisioni e in ogni singola operazione aziendale, dove tutti gli elementi coesistono in maniera armoniosa.

L'impresa sostenibile trova sua completa attuazione attraverso l'integrazione di tre diverse dimensioni: quella economica, sociale e ambientale.

Per quanto concerne quella economica è la capacità dell'impresa di ottenere un vantaggio sui mercati attraverso due diversi criteri, quello dell'efficienza e dell'efficacia, che permettono una maggior valorizzazione e utilizzo delle risorse in chiave sostenibile e nei diversi ambiti, consentendo la scelta di diverse strategie competitive. Di seguito vengono elencate le più importanti.

¹ Caroli M., Economia e gestione delle imprese: L'impresa sostenibile, 2021.

La leadership di costo o vantaggio di costo, come dice la parola stessa, fa sì che l'azienda ottenga una posizione predominante attraverso il sostenimento di un minor costo nelle diverse aree operative.

L'azienda si avvale di fattori della scala di produzione consentendo la realizzazione di prodotti completamente standardizzati che, con l'aiuto della tecnologia avanzata e di un buon utilizzo delle materie prime, garantiscono un maggior margine di guadagno grazie all'applicazione di un prezzo più basso rispetto alla concorrenza.

La seconda strategia, ovvero quella della diversificazione, si attua mediante uno sviluppo o un accrescimento della presenza dell'azienda in mercati differenti a quello originario, oppure mediante la vendita di prodotti con caratteristiche qualitative uniche tali da distinguerla sul mercato dalle imprese concorrenti e far sì da conquistare le preferenze e la fedeltà dei clienti in modo da renderli indifferenti agli aumenti di prezzo.

Infine, abbiamo la focalizzazione, che combina le precedenti strategie; infatti, la scelta di una non esclude reciprocamente l'utilizzo dell'altra che, al fine di operare in un determinato contesto, permette all'azienda di concentrare gli sforzi in un'area molto piccola del mercato.

In riferimento alla sfera sociale e ambientale, l'azienda è chiamata a perseguire il cosiddetto valore condiviso, ovvero quel valore ceduto dalla sfera economica, capace di far accrescere il benessere sociale, e in grado di assicurare la stabilità dell'ecosistema nelle comunità in cui essa opera, attraverso delle attività che garantiscono una equa distribuzione delle risorse e possibilità volte al rispetto dei diritti dei soggetti coinvolti direttamente o meno nell'organizzazione, senza però compromettere le opportunità delle generazioni future.

Le strategie in grado di creare valore sociale e ambientale delineano insieme a quella competitiva la strategia sostenibile; ovvero l'insieme di azioni di medio-

lungo termine che l'impresa deve svolgere con lo scopo di garantire un accrescimento delle condizioni rilevanti per tutti gli stakeholder, non trascurando però il raggiungimento degli obiettivi economici prefissati. Di conseguenza, non sono un'aggiunta a quest'ultima o una compensazione; al contrario, sono integrate con essa e al tempo stesso la caratterizzano nella prospettiva della creazione di valore condiviso, ovvero economico, ambientale e sociale.²

Tali strategie sono influenzate da numerosi fattori sia interni che esterni all'azienda, dalla presenza di risorse disponibili all'insieme di vincoli derivanti dall'operare in un contesto ampio in grado di mutare con elevata facilità.

Particolarmente rilevanti sono i vincoli legati ai cosiddetti eventi disruptive.

Essi sono caratterizzati da un alto livello di casualità, e sono capaci di modificare o condizionare radicalmente le numerose variabili presenti in un determinato contesto.

L'azienda, quindi dovrà essere in grado di prevedere e di adattarsi al manifestarsi degli eventi con la consapevolezza di una possibile trasformazione in molteplici ambiti operativi, ed indurre degli interventi correttivi se necessario.

1.1.2 Le fasi tipiche verso la sostenibilità

Affermando fin dall'inizio che le scelte e le diverse fasi che l'impresa compie verso la sostenibilità variano notevolmente in base alle proprie caratteristiche intrinseche della governance e, riguardo al contesto in cui svolge le proprie attività, si forniscono di norma le quattro fasi che guidano la scelta:

² AA.VV. (2014), Green Italia, Roma, Quaderni di Symbola.

- Fase iniziale
- Fase di sviluppo
- Fase di coinvolgimento
- Fase di consolidamento

Nella prima fase, l'impresa non dispone di un piano strategico verso la sostenibilità.

I vertici aziendali, dunque, hanno la responsabilità di crearne uno e di attuare quell'insieme di attività orientate verso una riduzione o un miglioramento dell'impatto che l'impresa ha in ambito sociale e ambientale.

In questa fase, la stessa inizia ad acquisire ed a predisporre la documentazione relativa ai vari aspetti esterni ed interni, riguardanti sia le diverse fasi della produzione, sia il personale, attraverso l'elaborazione del codice etico o la carta dei valori³.

Quest'ultimo è un documento che racchiude una serie di norme e comportamenti che la popolazione aziendale deve seguire, non solo durante l'orario lavorativo ma anche al di fuori, al fine di essere coerente con la mission aziendale.

Infatti, trova i suoi fondamenti in principi riguardanti: la lealtà, la solidarietà, la riservatezza, la diligenza e il rispetto, i quali si sposano ad hoc con i valori che essa intende perseguire nei diversi ambiti.

Nella fase successiva, l'impresa andrà a scegliere degli obiettivi precisi, principalmente grazie all'applicazione delle strategie stabilite in precedenza.

A questo, corrisponde normalmente una trasformazione organizzativa,

³ Roca C., Carta dei valori aziendali, 2021.

caratterizzata dalla nascita di diverse unità operative dedicate specificamente al raggiungimento e al monitoraggio dei risultati prefissati.

Un successivo avanzamento nell'approccio alla sostenibilità si manifesta attraverso la redazione di un bilancio chiamato "bilancio sociale" o "bilancio di sostenibilità".

Il medesimo è uno strumento completo, che permette all'azienda di monitorare quale impatto generano le azioni attuate su ciascuna area specifica⁴.

Inoltre, può essere adoperato dai vari stakeholder per informarsi dei vari impegni presi e dei risultati ottenuti nel campo della responsabilità d'impresa.

La terza fase viene caratterizzata dallo stakeholders engagement. Ovvero il coinvolgimento diretto, dei portatori di interesse, nella definizione degli obiettivi e delle strategie.

L'impresa in questa fase è in stretta collaborazione con gli stakeholder cercando di soddisfare i bisogni e le necessità degli stessi, rendendo la loro partecipazione prioritaria al fine di condividere con essi i metodi e le modalità per raggiungerli.

Nella fase finale, l'impresa attua delle trasformazioni riguardanti soprattutto l'innovazione del proprio business model e della governance, attraverso l'istituzione di diversi comitati, con lo scopo di rafforzare e di indirizzare l'endorsement nei diversi livelli organizzativi aziendali.

Quindi matura la responsabilità e la convinzione che la creazione di valore per gli stakeholder coincide con la mission dell'azienda, e di conseguenza il suo fondamentale obiettivo di business.

⁴ Rusconi G., Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, Futura, 2005.

1.2 La gestione strategica sostenibile

1.2.1 Obiettivi

La gestione strategica è uno dei fattori chiave in campo aziendale, essendo in grado di influenzare le decisioni e il raggiungimento dei diversi obiettivi, mediante la scelta di una corretta strategia e un miglior utilizzo delle sue risorse distintive.

Le risorse distintive o risorse fondamentali sono indispensabili per garantire un corretto funzionamento dei processi produttivi e di tutte quelle relazioni volte ad ottenere un vantaggio economico rispetto alla concorrenza.

La gestione strategica, si diversifica in base alle esigenze a livello aziendale e al contesto in cui essa svolge la propria attività.

Infatti, è il risultato di quattro diverse strategie essenziali integrate e coordinate tra loro: quelle competitive, quelle volte alla creazione di valore per gli stakeholder, quelle di crescita e infine quelle cooperative.

Quest'ultime si attuano, mediante una collaborazione in diversi processi, con altre imprese che operano o meno nello stesso ambiente competitivo, con lo scopo di massimizzare il valore economico.

Esistono svariati metodi di collaborazione o cooptition⁵ qui vengono riportati i seguenti:

- Orizzontale
- Verticale
- Laterale

Nel primo caso le imprese che collaborano svolgono la stessa attività, oppure producono lo stesso genere di prodotti.

⁵ Bouncken R.B. et al., "Configurations of firm level value capture in cooptition", Long Range Planning, 2020, n. 53, pp. 1-14.

La scelta di questa tipologia di cooperazione è finalizzata soprattutto a sfruttare le economie di scala, favorendo un abbattimento dei costi al crescere della quantità prodotta.

D'altro canto, in quella verticale, le imprese appartengono a una forma di aggregazione, caratterizzata dalla scelta di un organo centrale al quale delegano delle funzioni gestionali e decisionali.

Le imprese, di conseguenza, partecipano alla produzione operando in fasi diverse della catena del valore.

La cooperazione verticale fa sì che le imprese migliorino la qualità e lo sviluppo dei prodotti, attraverso un'integrazione delle competenze interne ed esterne.

Infine, la collaborazione laterale o trasversale viene caratterizzata da alleanze tra imprese che svolgono le loro attività in settori diversi o mediante accordi cooperativi con organizzazioni non imprenditoriali.

In ambito sostenibile l'impresa orienta la propria strategia a un miglioramento delle condizioni ambientali e sociali, senza però tralasciare il suo vero obiettivo di business, ovvero creare valore economico.

Va osservato che, la creazione di valore economico in alcuni casi può derivare direttamente da attività o progetti di natura ambientale e sociale, per citarne alcuni: rispetto diritti umani e dell'ambiente; garantire l'adempimento delle norme basilari sul lavoro; creare organi anticorruzione e trasparenza.

Quindi, l'impresa si rende responsabile di avere uno scopo più ampio della mera creazione di valore economico e cerca perciò di combattere determinate problematiche di interesse generale.

Una di queste riguarda l'impatto che ha sull'ambiente.

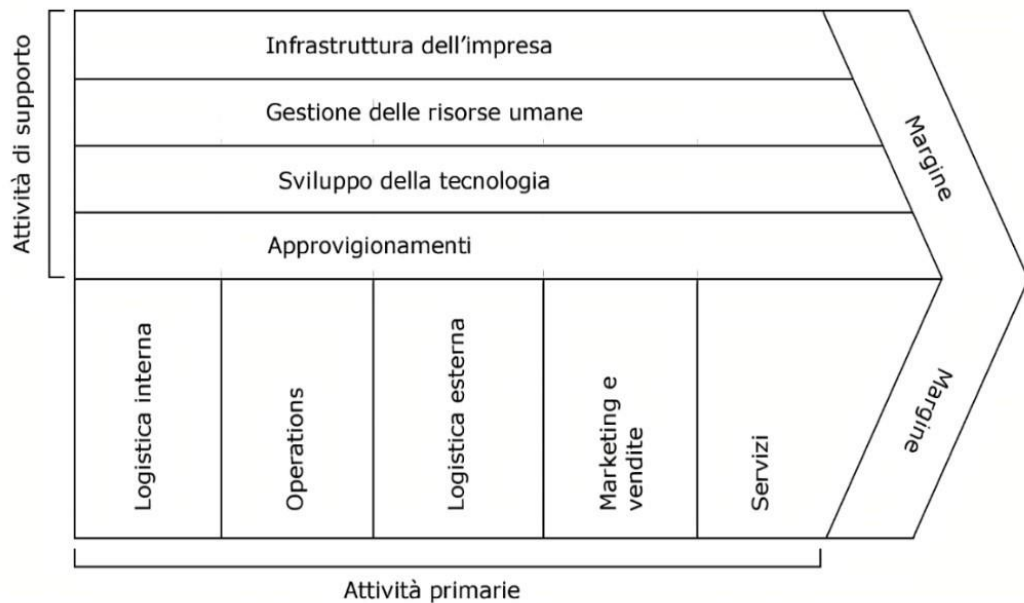
Questa tematica è stata argomento di numerosi dibattiti scaturiti da un peggioramento dei problemi già presenti, come ad esempio la deforestazione,

l'effetto serra e il cambiamento delle condizioni climatiche che hanno causato un drastico aumento delle catastrofi naturali.

Di conseguenza, le imprese, hanno messo in atto una serie di attività e meccanismi volte al raggiungimento di un "purpose" di rilievo collettivo. Infatti, attraverso una specifica ricerca delle risorse produttive e un'innovazione dei processi e della leadership aziendale, hanno fatto sì di essere in grado di rispettare sia le norme, sia le aspettative generali di diversi stakeholder anche internazionali.

1.2.2 La catena del valore

Figura 1.1- Modello rappresentativo della catena del valore



Fonte: Nuzzo N, *Catena del valore e rete del valore. Della tecnica industriale e commerciale*, Edizioni Tricolti, 2009.

La catena del valore è un meccanismo che permette la scomposizione delle attività di uno specifico ciclo produttivo e di come esse contribuiscono direttamente o meno al risultato finale.

La value chain che verrà presa in considerazione in questo documento sarà quella elaborata dall'economista statunitense Michael Porter, caratterizzata dalla distinzione fra attività primarie e secondarie o di supporto e delle loro molteplici sottocategorie⁶.

Nella prima categoria vengono raggruppate nello specifico quelle attività che incidono direttamente sui processi di produzione e vendita di beni e servizi. Ne fanno parte per esempio: la logistica in entrata e in uscita, il marketing e i servizi rivolti ai clienti come l'assistenza post-vendita.

La categoria successiva o di supporto viene contraddistinta bensì dalla presenza di quelle attività che hanno come obiettivo la predisposizione delle condizioni necessarie affinché le attività primarie possano svolgere la propria funzione.

Infatti, riguardano soprattutto processi interni, come l'approvvigionamento delle risorse, lo sviluppo tecnologico delle attrezzature o il controllo e la gestione del personale.

La figura soprastante riepiloga le diverse attività svolte, con lo scopo di ottenere il margine, rappresentato dalla capacità dell'impresa di produrre reddito attraverso la differenza tra i costi sostenuti per le varie attività e i ricavi.

1.2.3 Chain of relationship

Figura 1.2- Modello rappresentativo della catena delle relazioni

⁶ Pupillo V., strategia e-business, 2022.



Fonte: Sciarelli S., la gestione dell'impresa, CEDAM, 2011.

La catena delle relazioni è una parte fondamentale della catena al valore e di un eventuale vantaggio competitivo.

La chain of relationship⁷ offre un'ulteriore prospettiva che illustra come l'impresa arrivi alla creazione del valore.

Infatti, grazie alle relazioni che l'impresa stabilisce con i soggetti interni ed esterni è in grado di realizzare le diverse attività della catena al valore o per acquisire le varie risorse indispensabili per il loro svolgimento.

La principale distinzione che l'impresa attua fra le diverse risorse presenti riguarderà le risorse immateriali e quelle materiali.

Le risorse immateriali a differenza di quelle materiali vengono caratterizzate dall'intangibilità ovvero non dotate di materialità. L'individuazione e la

⁷ Barbarito L., Economia delle relazioni. Tipologie settoriali e modalità relazionali nell'industria italiana, Franco Angeli, 2004.

successiva gestione è molto articolata in quanto rappresentano competenze e abilità aziendali.

Gran parte delle risorse immateriali non possono essere tradotte in termini quantitativo-monetari, perciò, non verranno insite nei documenti contabili, anche avendo un'elevata influenza su tutte le variabili.

Infatti, le risorse di tipo intangibile aumentano i livelli di efficacia ed efficienza di quelle tangibili, garantendone un miglior utilizzo con diversi benefici.

Ne fanno parte tutte le risorse distintive che l'impresa può proficuamente adoperare per ottenere i vari scopi strategici.

Una dimostrazione di quanto appena affermato sono: il marchio, i brevetti e tutte quelle risorse il cui fondamento è costituito da conoscenza o da informazione.

Esse sono configurabili in quattro macro-gruppi.

- Risorse umane
- Risorse organizzative
- Risorse relazionali

- Competenze tecnologiche

Con riferimento alle risorse umane, vengono considerate da alcuni autori in una categoria mista. Esse, infatti, sono caratterizzate da una parte tangibile che le renderebbe ammissibili nelle risorse materiali, e dall'altro, cioè la loro componente immateriale, ovvero l'insieme di competenze di cui esse sono portatrici. A differenza, quelle materiali sono contraddistinte da un lato fisico e racchiudono tutti i beni tangibili che l'impresa possiede al momento dello svolgimento dell'attività. Tra queste possono esserci: le materie prime, i macchinari e da tutti i beni mobili e immobili che hanno un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale dell'impresa.

1.3 IL business model

Il Business Model, o modello di business, descrive l'insieme di elementi che fanno parte del sistema imprenditoriale di un'azienda, cioè in che modo questa crea valore per i suoi clienti, come lo diffonde e al tempo stesso come ne raccoglie a suo vantaggio i frutti, permettendone così una crescita dal punto di vista fisiologico. *“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”*⁸

In altre parole, il business model si riferisce al piano di un'azienda per realizzare un profitto. Identifica, infatti, l'insieme di prodotti o servizi che l'azienda prevede di vendere, a un determinato target nel suo mercato di riferimento identificato e le eventuali spese previste.

Naturalmente, il business model viene influenzato dalle diverse variabili presenti in un determinato contesto operativo, di fatto si possono osservare modelli di business almeno in parte differenti, da cui ne deriva il maggiore o minore vantaggio competitivo delle varie imprese.

Come affermato in precedenza, un elemento di notevole importanza è la capacità dell'impresa di essere sostenibile e questo implica che anche il suo business model debba esserlo.

Rispetto al concetto tradizionale illustrato sopra, la “sostenibilità” del business model si manifesta sotto due profili:

⁸ (Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010, p.14). Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, New Jersey, US, 2010 (prima edizione).

1. l'impresa si prefigge di creare valore condiviso; in altri termini, intende generare e distribuire valore a tutti i suoi principali stakeholder; prestando contemporaneamente attenzione a ricavare valore da questi ultimi;
2. l'impresa deve considerare le spese sostenute dall'ambiente e dalla comunità, per la creazione e la successiva distribuzione del valore percepito dal mercato.

Difatti, per essere sostenibile, l'impresa dovrà sostenere costi ambientali e sociali in misura minore rispetto al valore creato per gli stakeholder.

Volendo sintetizzare, la scelta di modelli di business sostenibili comporta numerosi vantaggi, di seguito ne vengono riportati alcuni;

- **Sviluppo dell'impresa:** modificare i modelli di sviluppo e di funzionamento di una impresa è spesso relativamente semplice e poco dispendioso
- **Resilienza** che consente alle imprese di adattarsi ed essere meno vulnerabili ai cambiamenti repentini
- **Innovazione** per garantire il successo, e/o un mantenimento delle posizioni dominanti dell'impresa rispetto alle imprese rivali.

1.3.2 L'innovazione del business model

Come esplicito in precedenza l'innovazione del business model porta a una serie di vantaggi competitivi che l'impresa intende sfruttare.

L'innovazione dello stesso può variare a seconda del mutamento del contesto ampio in cui essa opera.

Essa può riferirsi a diversi aspetti collegati all'utilizzo delle attività principali o alla determinazione del valore percepito. In alternativa, l'impresa introduce delle modalità per far sì che ci sia una riduzione dei costi sostenuti; una di queste può essere la scelta di un business model circolare.

L'impresa inoltre deve essere in grado di innovare il suo business model in maniera repentina in quanto sono sempre più frequenti la nascita e la diffusione di nuove forme di business.

1.4 La Green economy

La green economy rappresenta un modello teorico di sviluppo economico che vede la crescita legata alla valutazione dell'impatto che le azioni umane hanno sull'ambiente. Infatti, trova suo fondamento in uno sviluppo sostenibile che vede l'ambiente come un fattore di crescita economica al fine di evitare un impoverimento delle risorse con un conseguente aumento di prezzo.

Le imprese, quindi, si faranno carico della *corporate social responsibility*, ovvero la responsabilità dell'azienda di utilizzare e sviluppare strumenti e tecnologie che mirino a influire il meno possibile sull'ambiente.

Un esempio riguarda l'innovazione del business model per ridurre l'impatto ambientale in alcune aree della produzione oppure durante i processi di approvvigionamento e distribuzione. O in aggiunta, di significativa importanza può essere l'applicazione di una "green supply chain management"⁹.

Questa comprende modalità di gestione del sistema delle forniture finalizzate a ottimizzare l'impatto ambientale complessivo delle produzioni esternalizzate e dei

⁹ Dossi V., Green.it, Green Economy, la crescita economica sostenibile, 2020.

conseguenti servizi logistici, ponendo attenzione anche all'impatto ambientale delle attività produttive realizzate dai fornitori.

2 INTESA SANPAOLO COME IMPRESA SOSTENIBILE

2.1 Presentazione del gruppo e struttura di governance

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa, con una capitalizzazione di mercato di 41,5 miliardi di euro, ed è impegnato a sostenere l'economia nei Paesi in cui opera, in particolare in Italia, dove è anche impegnato a diventare un punto di riferimento in termini di sostenibilità e responsabilità sociale e culturale. E' leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management), offre i propri servizi ai clienti avvalendosi di una rete di circa 5300 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale, ha anche una presenza internazionale strategica con circa 1000 sportelli e 7 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel commercial banking in 12 Paesi in Europa centro-orientale e in Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporate in 26 Paesi, in particolare Medio Oriente e Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane, come Stati Uniti, Brasile, Russia, India e Cina.

Intesa Sanpaolo adotta il modello di amministrazione e controllo monistico nel quale le funzioni di amministrazione e di controllo sono esercitate rispettivamente dal Consiglio di Amministrazione e dal Comitato per il Controllo sulla Gestione, costituito al suo interno, entrambi nominati dall'Assemblea.

Al Consiglio di Amministrazione spetta la gestione dell'impresa e può dunque compiere tutte le operazioni necessarie, utili o comunque opportune per il raggiungimento dell'oggetto sociale, sia di natura ordinaria che straordinaria. Esso esercita le funzioni di indirizzo e di supervisione strategica della Società e delibera tutti i più rilevanti atti aziendali.

Il Consigliere Delegato e CEO è Capo dell'Esecutivo e Direttore Generale e sovrintende alla gestione aziendale nell'ambito dei poteri attribuitigli, in conformità con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dal Consiglio. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione sovrintende ai lavori del Consiglio, ne organizza e dirige l'attività e svolge tutti i compiti previsti dalla normativa di vigilanza. Ha un ruolo non esecutivo e non svolge, neppure di fatto, funzioni gestionali.

Nell'ambito del Consiglio è costituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione, di nomina assembleare, che è composto da cinque consiglieri di amministrazione indipendenti ai sensi di Statuto ed esercita le funzioni di controllo anche in qualità di comitato per il controllo interno e la revisione contabile.

2.2 Governance della sostenibilità e business model

Le linee strategiche e le politiche in materia di sostenibilità (ESG – Environmental, Social, Governance) sono approvate dal Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Rischi, tenendo conto degli obiettivi di solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per tutti gli Stakeholder.

Intesa Sanpaolo si è impegnata a rafforzare la propria leadership nella corporate social responsibility, puntando a diventare un modello di riferimento in termini di sostenibilità e di responsabilità sociale e culturale.

Le principali responsabilità in materia ESG che fanno capo agli Organi e alle Strutture di Intesa Sanpaolo:

- *Consiglio di Amministrazione e Comitato Rischi*: approvano il Codice Etico e i suoi aggiornamenti nonché le linee strategiche e le politiche in materia di sostenibilità, ivi incluso il modello di responsabilità sociale e culturale e il contrasto al cambiamento climatico, tenendo conto degli obiettivi di solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per tutti gli Stakeholder;
- *Comitato per il controllo sulla gestione*: vigila sul rispetto dei principi e dei valori contenuti nel Codice Etico, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel D.Lgs. 254/2016 e ne riferisce nella relazione annuale all'Assemblea;
- *Consigliere Delegato e CEO*: governa le performance di sostenibilità ed esercita il potere di proposta nei confronti del Consiglio per le deliberazioni di competenza;
- *Comitato di Direzione*: collabora nell'individuazione dei temi di sostenibilità potenzialmente rilevanti ai fini della definizione e aggiornamento della matrice di materialità; collabora, tenendo conto degli obiettivi di solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore per tutti gli Stakeholder, nella definizione delle linee strategiche e delle politiche di sostenibilità;
- *Cabina di regia ESG*: supporta il Comitato di Direzione nella proposizione strategica afferente alle tematiche ESG; esercita il coordinamento operativo per l'attuazione delle iniziative ESG di maggior rilievo e valuta l'opportunità e la solidità delle nuove iniziative in tale ambito;
- *Corporate Social Responsibility*: presidia il processo di definizione, approvazione ed aggiornamento degli indirizzi in materia di sostenibilità, in coerenza con le strategie e gli obiettivi aziendali.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha dimostrato negli anni di essere in grado di generare valore per tutti gli Stakeholder, realizzando importanti risultati anche in contesti esterni difficili, in particolare durante la pandemia da COVID-19. Oggi si presenta tra i principali operatori del settore ed è ben posizionata per cogliere le future opportunità, grazie a molteplici punti di forza fra i quali: la gestione proattiva e granulare dei rischi; una indiscussa solidità patrimoniale, facendo leva su un bilancio solido e una posizione leader, soddisfa le richieste di credito e gestisce i risparmi dei clienti in maniera responsabile; un modello di business distintivo, ben diversificato e resiliente; una posizione di primo piano in ambito ESG e la rafforzata leadership domestica in un Paese in forte ripresa dopo la pandemia.

Intesa Sanpaolo per creare il proprio modello di business parte da delle priorità strategiche; essere una Banca dell'economia reale, ottenere una redditività sostenibile in cui risultati operativi, produttività, profilo di rischio, liquidità e solidità/leva sono attentamente bilanciati, essere la Banca n°1 in Europa per profilo di rischio e per efficienza, essere la Banca n°1 in Italia in tutti i prodotti bancari e leader europeo nel Wealth Management & Protection, supportare le imprese italiane all'estero attraverso la sua presenza internazionale, essere una Banca semplice e innovativa, garantire al cliente la migliore relazione in ottica multicanale.

Il Gruppo si è dato l'ambizioso obiettivo di diventare un leader nel Wealth Management, Protection & Advisory - Zero-NPL Digitale e focalizzato sulle Commissioni – e lo farà attraverso quattro pilastri chiave:

1. massivo de-risking upfront, abbattendo il costo del rischio;
2. riduzione strutturale dei Costi, grazie alla tecnologia;
3. crescita delle Commissioni, grazie a Wealth Management, Protection & Advisory;
4. forte impiego nell'ESG, con una posizione ai vertici mondiali per impatto sociale e grande focus sul clima.

I risultati che il Gruppo si è prefissato di ottenere attraverso la stesura del proprio modello di business sono: il raggiungimento di una solida e sostenibile creazione e distribuzione di valore mantenendo una patrimonializzazione elevata; credito a medio-lungo termine a famiglie e imprese; supporto alle categorie con difficoltà di accedere al credito nonostante il loro potenziale; difesa dell'occupazione e sviluppo delle risorse umane; contributo alle esigenze della collettività e miglioramento delle relazioni con i clienti; innovazione del prodotto e dei modelli di servizio; diventare un modello di riferimento in termini di responsabilità sociale e culturale.

2.3 Investimenti e assicurazioni sostenibili

La gestione del risparmio e la protezione assicurativa del cliente sono centrali per le attività del Gruppo Intesa Sanpaolo e si avvalgono di strutture organizzative in aree di business che presidiano in modo specializzato l'asset management, il private banking e le esigenze di tutela dei con prodotti e servizi finanziari e assicurativi. L'attenzione nella gestione del risparmio è rivolta a offrire un crescente rilievo, nella valutazione degli investimenti, a criteri sociali, ambientali e di buon governo delle imprese al fine di promuovere uno sviluppo equilibrato e sostenibile; in tale ottica, nel portafoglio di offerta sono messi a disposizione fondi che applicano criteri di selezione coerenti con i Principles for Responsible Investment con l'obiettivo di stimolare dinamiche di sostenibilità nelle aziende in cui si investe e di offrire alla clientela prodotti che rispondano alle nuove esigenze di sostenibilità.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha continuato a rafforzare la propria leadership negli investimenti sostenibili, con una quota complessiva di mercato del 22,8%.

La prima SGR in Italia sui fondi sostenibili e responsabili con una quota di mercato di quasi il 21,9% è Eurizon Capital, che con la sottoscrizione dei

Principles for Responsible Investment delle Nazioni Unite, ha dimostrato negli anni particolare attenzione alle politiche implementate dagli emittenti in cui investe, nella convinzione che sane politiche e pratiche del governo societario, che incorporino aspetti ambientali, sociali e di corretta governance, siano in grado di creare valore per tutti gli Stakeholder nel lungo termine.

Eurizon Capital SGR ha adottato una metodologia di selezione degli strumenti finanziari che tiene conto di fattori ambientali, sociali e di governance, come parte integrante del processo di investimento, finalizzata al contenimento dei rischi, anche reputazionali, ed alla creazione di valore per i portafogli dei propri clienti.

Nell'ambito dei fondi a gestione attiva sono realizzati prodotti specializzati ESG, che utilizzano una piattaforma di rating proprietaria per la selezione dei titoli in base al loro punteggio di sostenibilità. Sempre nel campo dei prodotti a gestione attiva si annoverano i fondi etici con benchmark dedicati.

Il processo di selezione e monitoraggio degli investimenti sulla base dei principi ESG e SRI effettuata dalla SGR è strutturato in tre fasi metodologiche:

- I. identificazione da parte dell'ufficio Long Term Sustainable Strategies della Direzione Investimenti di una lista di emittenti con elevata esposizione a rischi ESG così come di una lista di emittenti operanti in settori ritenuti non socialmente responsabili;
- II. condivisione e verifica di tali liste con la Direzione Investimenti e il Comitato SRI;
- III. monitoraggio da parte della funzione Compliance del rispetto di specifici limiti operativi sugli investimenti in emittenti operanti in settori non socialmente responsabili.

Con particolare riferimento alla lista degli emittenti critici, il Comitato SRI della SGR coordina e realizza un processo di engagement, ovvero di azionariato

attivo formulato e attuato a diversi livelli, dal dialogo con le aziende oggetto di scrutinio all'attivazione del diritto di voto in assemblea.

Inoltre Eurizon gestisce quindi mandati relativi a tredici clienti, caratterizzati da criteri di sostenibilità per circa 3,3 miliardi di euro. In particolare, i servizi forniti per questi mandati riguardano la scelta di benchmark ad hoc, il supporto nelle attività di engagement e corporate governance, la formazione delle liste di esclusione nella selezione degli investimenti.

Eurizon ha proseguito nel suo impegno di diffusione della cultura della sostenibilità partecipando a numerose conferenze quali Salone SRI, la Italian Corporate Governance Conference, la Conferenza su Green e Social Bonds organizzata da Icma/Assiom, ha anche partecipato con continuità a gruppi di lavoro organizzati da istituzioni quali Consob, European Banking Federation, EFAMA, Assogestioni e Fondazioni. Nel corso del 2020 European Banking Federation ha Eurizon per essere rappresentata in qualità di membro del board di Ecolabel e della Project task Force organizzata da EFRAG su richiesta della Commissione Europea al fine di determinare possibili standard di rendicontazione sostenibile a livello europeo e globale.

La Divisione Private Banking considera di fondamentale importanza l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nel proprio modello di business nella convinzione che questi elementi, oltre a favorire uno sviluppo economico e sociale sostenibile, possono contribuire positivamente ai risultati finanziari dei portafogli dei clienti riducendone, al contempo, i rischi.

Partendo da questo presupposto e con l'obiettivo di rendere la sostenibilità centrale in tutti i prodotti e servizi offerti alla clientela, la Divisione ha avviato, in conformità con le indicazioni pervenute dalla Capogruppo, le attività volte alla valorizzazione ed integrazione delle strategie ESG e dei suoi criteri nel modello di consulenza.

Dal 2017 Intesa Sanpaolo Private Banking propone la Gestione Patrimoniale Mix Sustainable, una linea di gestione caratterizzata da un processo d'investimento finalizzato alla costruzione di un portafoglio bilanciato e diversificato sui mercati internazionali, combinando l'analisi fondamentale con specifiche valutazioni di sostenibilità che puntino a perseguire obiettivi finanziari, al pari di risultati sociali e ambientali.

Nell'ambito del Comitato di Direzione della Divisione è stata costituita una sessione "Sostenibilità (ESG)" che si riunisce con frequenza almeno trimestrale per collaborare nell'individuazione dei temi di sostenibilità, nella definizione delle iniziative strategiche in tale ambito, valutandone anche la fattibilità finanziaria oltre all'impatto sulla Divisione anche rispetto agli indirizzi della Cabina di Regia ESG e in coerenza con i principi del Codice Etico di Gruppo.

Con l'obiettivo di delineare un approccio volto non soltanto all'orientamento verso investimenti sostenibili e responsabili, ma altresì all'integrazione di fattori sociali, ambientali e di governance, nel 2020 Fideuram Asset Management SGR e Fideuram Asset Management (Ireland) hanno adottato delle Politiche di Investimento Sostenibile e Responsabile. Tali politiche coinvolgono tutti i collaboratori della SGR e trovano applicazione nelle attività aziendali e nei processi di investimento della stessa, allo scopo di delineare l'approccio relativo agli investimenti sostenibili e responsabili, specificando il perimetro di applicazione sia in termini operativi che di sforzi e azioni intraprese dell'SGR al fine di diffondere una cultura dell'investimento sostenibile.

La ricerca di soluzioni di investimento sostenibile ha interessato anche il risparmio amministrato. Dal 2018 Fideuram, insieme agli emittenti del Gruppo Intesa Sanpaolo, ha realizzato cinque certificati equity protection con sottostanti indici di tipo ESG, che puntano a premiare aziende sostenibili per governance, approccio sociale e ambientale.

In linea con gli obiettivi del Gruppo Intesa Sanpaolo e le analisi avviate nel corso del 2019, la Divisione Insurance ha portato avanti nel 2020 il percorso evolutivo per integrare i fattori ESG nelle scelte decisionali e strategiche, realizzando iniziative ed interventi concreti in ambito Ambientale, Sociale e di Governance.

Il programma della Divisione prevede innanzitutto un rafforzamento degli investimenti anche da un punto di vista della Governance e del monitoraggio. A tale scopo, il Gruppo Assicurativo ha costituito una struttura dedicata alla Sostenibilità, trasversale a tutte le compagnie e business unit aziendali, con l'obiettivo di creare e promuovere la cultura della Sostenibilità all'interno della popolazione aziendale, contribuire al processo creativo e monitorare la iniziative nei confronti delle istituzioni nazionali.

Concorde con l'evoluzione del contesto normativo internazionale, è stato inoltre avviato un percorso evolutivo per integrare i principi e i requisiti previsti dai Regolamenti EU, incentrati sulla disclosure di informazioni sulla Sostenibilità degli strumenti finanziari e sulla tassonomia ESG. Il progetto vede coinvolte tutte le compagnie assicurative e le funzioni aziendali maggiormente impattate e ha l'obiettivo di definire, a valle di una serie di approfondimenti sui contenuti di dettaglio della normativa, un assessment dello stato attuale della Divisione e una roadmap di interventi concreti per garantire il rispetto dei requisiti normativi, in linea con le tempistiche dall'Unione Europea.

Per rispondere alle esigenze di mercato presentate dalla pandemia COVID-19, a marzo 2020 Intesa Sanpaolo Assicura ha esteso gratuitamente i servizi e le coperture sanitarie dei propri prodotti Salute, prevedendo la possibilità per i clienti positivi al COVID-19 di fare ricorso alla diaria da ricovero anche durante l'isolamento domiciliare, senza franchigie e carenze.

In ambito Salute, è stata finalizzata l'acquisizione di RBM Salute che comprende prodotti ESG con forte valenza sociale: il prodotto Tutto Salute, in particolare, è un prodotto modulare ideato per proteggere categorie di clienti che normalmente non sono riconosciute nei contratti di lavoro nazionali; il prodotto ha un premio ridotto rispetto alla media di mercato, pensato per aiutare questo tipo di clienti.

Per favorire una diffusione della cultura della sostenibilità e la sensibilizzazione dei dipendenti verso comportamenti sostenibili e maggiormente consapevoli, la Divisione Insurance ha avviato una serie di iniziative e progetti nel corso del 2020, sfruttando anche l'innovazione digitale.

Nel corso dell'anno è stato lanciato "SharingResponsibility", un importante progetto per promuovere la cultura della Sostenibilità all'interno del Gruppo Assicurativo e sensibilizzare l'intera popolazione della Divisione su tematiche legate a temi di Sostenibilità/ESG.

Il progetto, che ha coinvolto tutte e quattro le Compagnie della Divisione nelle rispettive sedi lavorative in Italia e Irlanda, si è basato su un format innovativo che combina sia fisico che digitale: vetrofanie e locandine con cui sono state allestite le diverse sedi è stata abbinata una piattaforma online di quiz con domande a tema di Sostenibilità, accessibile sia da intranet sia dai QR Code posti sui materiali fisici.

2.4 Transizione verso un'economia sostenibile, green e circular

2.4.1 Green economy

Intesa Sanpaolo è attiva nel sostenere la transizione verso un'economia a bassa intensità di carbonio promuovendo le energie rinnovabili, l'efficienza energetica e il modello di business circolare incoraggiandone lo sviluppo e

supportando i diversi segmenti di clientela, impegnati a ridurre la propria impronta ambientale, con la promozione di prodotti e servizi verdi offerti dalla rete commerciale in Italia e all'estero.

La Banca sostiene i progetti green della clientela Retail attraverso l'erogazione di mutui e prestiti con finalità ambientali. L'offerta sostenibile sui Mutui è stata arricchita con l'introduzione del Green – Mutuo Domus: un mutuo ipotecario a condizioni agevolate che permette l'acquisto e la costruzione di un immobile a uso abitativo nel territorio italiano in classe energetica elevata o la ristrutturazione di un immobile a uso abitativo nel territorio italiano con miglioramento di almeno una classe energetica.

Sempre relativamente ai Mutui da segnalare la partecipazione di Intesa Sanpaolo al progetto EeMAP, iniziativa europea che intende creare mutui per l'efficienza energetica standardizzati a livello europeo, volti ad incentivare la riqualificazione degli edifici e l'acquisto di proprietà altamente efficienti attraverso condizioni finanziarie favorevoli.

Anche in ambito prestiti sono state attivate condizioni agevolate per i prodotti PerTe Prestito Facile e PerTe Prestito Giovani per i clienti che hanno a cuore l'ambiente e vogliono migliorare la qualità del proprio immobile con interventi di riqualificazione energetica.

Arricchiscono l'offerta green una serie di servizi dedicati, alcuni offerti da aziende partner. Si tratta di servizi accessori e facoltativi che aiutano ad esempio a valutare il prossimo risparmio derivante da interventi di riqualificazione energetica. Tra questi il servizio Valorizzazione Immobiliare che, tramite apposito tool, consente ai gestori di filiale di supportare i clienti che intendono investire sulla casa attraverso interventi di riqualificazione energetica e ristrutturazione edilizia, individuando gratuitamente le possibili soluzioni per

risparmiare sui consumi di energia e, se possibile, beneficiare degli sgravi fiscali in vigore.

Intesa Sanpaolo offre a chi ha in programma interventi di ristrutturazione, come ad esempio famiglie, condomini e aziende specializzate, un'offerta dedicata, strutturata per consentire di beneficiare delle agevolazioni previste del Decreto Rilancio, il quale prevede l'innalzamento al 110% della detrazione fiscale, da ripartire in cinque anni o da recuperare tramite cessione di credito d'imposta per tutte le spese funzionali alla riqualificazione energetica dell'immobile sostenute dal 1° luglio 2020 al 31 dicembre 2021 per l'esecuzione di interventi quali isolamento termico, sostituzione delle caldaie con impianti centralizzati a condensazione, a pompa di calore, ivi compresi gli impianti ibridi o geotermici. Intesa Sanpaolo supporta professionisti e imprese nella realizzazione di programmi di investimento nel settore energetico, con l'erogazione di finanziamenti a breve e medio-lungo termine destinati al sostegno dei progetti per l'energia rinnovabile e degli interventi di efficienza energetica.

In tema di prodotti, l'offerta della Divisione Banca dei Territori in tale campo è stata rinnovata con Energia Impresa, finanziamento a medio-lungo termine che sostituisce, incorporandone le caratteristiche, i precedenti prodotti Energia Impresa e Energia Sostenibile.

Il nuovo prodotto costituisce una soluzione particolarmente flessibile, sia in termini di personalizzazione del finanziamento sia di adattabilità a diverse linee di intervento: comparto delle Energie Rinnovabili; comparto del Biogas, per la produzione di energia elettrica; comparto del Biometano, per la produzione di biometano destinato ai trasporti; interventi di Efficienza Energetica, per investimenti finalizzati all'efficientamento energetico di edifici, impianti, processo.

Tratto distintivo dell'offerta è il supporto di Specialisti MLT/Leasing, che valutano gli aspetti tecnico/finanziari dell'investimento e la relativa sostenibilità anche avvalendosi di uno specifico Tool di simulazione e, nel caso, dell'assistenza del Desk Energy & Utilities nella fase di origination del progetto, nella strutturazione del finanziamento, nella predisposizione delle due diligence tecniche, preceduta da una perizia a supporto della valutazione creditizia della Banca, e nella formulazione del parere finale di sostenibilità tecnica, economica e finanziaria del progetto.

A supportare le imprese che ambiscono a migliorare il profilo di sostenibilità e con l'obiettivo di affiancarle in un percorso di cambiamento strutturale, correlando le decisioni di natura economica e finanziaria ai loro impatti ambientali e sociali, Intesa Sanpaolo ha lanciato a luglio 2020 una nuova soluzione innovativa per finanziare e incentivare progetti di crescita sostenibile delle PMI. Il nuovo finanziamento ESG-Linked S-Loan si caratterizza per la condivisione da parte delle imprese degli obiettivi di miglioramento delle proprie performance di sostenibilità, attraverso precisi impegni presi con la Banca mediante specifici indicatori soggetti a monitoraggio annuale, certificato dall'impresa nella nota integrativa al bilancio, e per la previsione di forme di "premierità" in termini di condizioni agevolate, grazie alle riduzioni di tasso riconosciute alle imprese che raggiungono gli obiettivi fissati.

La Divisione IMI Corporate & Investment Banking prosegue nel proprio impegno nell'ambito della sostenibilità, promuovendo soluzioni finanziarie innovative che rispondano al crescente bisogno di un'offerta sempre in linea con i principi ESG. Nel corso dell'anno ha accompagnato e sostenuto aziende con piani strategici sostenibili e investimenti per la transizione verso un'economia green e circolare.

Durante il 2020, la Divisione ha partecipato a numerose operazioni di finanziamento green, circular e sustainable. In termini di soluzioni innovative, IMI CIB ha perfezionato con Moncler un'operazione Esg sul mercato Forex che consente di legare la copertura del rischio valutato agli obiettivi di sostenibilità green dell'azienda.

2.4.2 Circular economy

L'Economia Circolare è fondamentale per uno sviluppo economico che generi un impatto ambientale e sociale positivo. Il modello circolare si fonda sulla riprogettazione di processi industriali e modelli di business per generare vantaggio economico e competitivo per le aziende, con un approccio rigenerativo nei confronti del capitale naturale. Tra gli obiettivi, generare un ciclo virtuoso nell'uso delle risorse, superando il modello lineare che prevede estrazione, produzione, vendita e rifiuto.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha confermato il proprio impegno per l'Economia Circolare promuovendo la diffusione di tale modello, avvalendosi anche del supporto della Fondazione Ellen McArthur, principale promotore della transizione globale verso la Circular Economy.

La transizione verso un'Economia Circolare viene perseguita anche grazie al contributo di Intesa Sanpaolo Innovation Center, società del Gruppo che presidia tutte le attività svolte in ambito Circular Economy.

Il Circular Economy Lab è un Accordo Quadro tra Intesa Sanpaolo e Fondazione Cariplo con l'obiettivo di supportare e accompagnare la trasformazione del sistema economico italiano e diffondere nuovi modelli di creazione del valore nell'interesse collettivo accelerando la transizione verso la Circular Economy. La sua strategia prevede metodologie operative di open innovation rivolte alla

ricerca di soluzioni e tecnologie innovative nell'ambito dell'economia circolare e le relative attività si basano su tre pilastri:

- la promozione e la diffusione della cultura CE su scala nazionale e internazionale, tramite eventi, piattaforme di networking con il coinvolgimento di attori e partner esterni;
- i percorsi innovativi di formazione rivolti alle aziende, al fine di supportarne il percorso di aggiornamento della cultura aziendale sull'economia circolare;
- l'accelerazione della trasformazione circolare attraverso advisory in chiave Circular Economy rivolto a SME e aziende Corporate.

Nell'ottica di sostenere concretamente le imprese attive nel processo di transizione, il Gruppo Intesa Sanpaolo, ha deciso di mettere a disposizione un plafond creditizio fino a 5 miliardi di euro, incrementato da 1 miliardo di euro nel 2020 in seguito all'operazione con UBI, rivolto alle imprese che adottano il modello circolare con modalità innovative, concedendo le migliori condizioni di accesso al credito. Inoltre è stata allocata una tranche di Plafond dedicata al supporto delle imprese che investono in progetti nell'ambito della produzione di energia rinnovabile, dell'efficienza energetica e dell'agricoltura sostenibile e biodiversità. Sempre con riferimento all'ambito green è stata dedicata una tranche del Plafond anche al supporto dei Mutui Green richiesti dai clienti per l'acquisto di una nuova casa ad alta efficienza energetica o alla riqualificazione della casa con conseguente miglioramento della classe energetica.

Per quanto riguarda l'ambito del processo creditizio, Intesa Sanpaolo Innovation Center, sulla base di criteri legati agli investimenti in Circular Economy definiti insieme alla Fondazione Ellen McArthur, ha la responsabilità di esprimere una valutazione di carattere tecnico relativa al livello di circolarità delle iniziative proposte dalle imprese. Nello specifico, i criteri di ammissibilità

circular sono diversi: soluzioni che stendono la vita utile del prodotto i cicli di utilizzo di beni e materiali, processi produttivi alimentati da energie rinnovabili e prodotti costituiti da risorse rinnovabili o riciclabili, prodotti e servizi che aumentano significativamente l'efficienza del consumo di risorse, internamente all'azienda o lungo la sua catena del valore e tecnologie innovative che abilitano modelli di economia circolare.

Nel corso dell'anno è inoltre proseguita la sperimentazione dell'attività di valutazione delle imprese lungo la loro catena del valore attraverso l'utilizzo del Circular Economy Standard, strumento di misurazione del livello di circolarità; sono inoltre stati realizzati 2 workshop di approfondimento sui temi della Circular Economy dedicati alle imprese.

Nel 2020, con riferimento alle start up è proseguito il programma Startup Initiative, che seleziona le più promettenti start up innovative, le prepara con iniziative di coaching al confronto con il mercato e le fa incontrare con gli attori dell'ecosistema dell'innovazione. Il processo di selezione integra i criteri della circolarità nella valutazione complessiva.

Nell'ambito delle partnership e delle collaborazioni, sono inoltre proseguiti gli incontri dell'Alleanza Italiana per l'Economia Circolare, di cui Intesa Sanpaolo è promotrice, insieme ad Enel.

E' stato rinnovato per due anni un accordo con Università Bocconi per attività di ricerca nell'ambito della Circular Economy al fine di avvalorare la teoria del de-risking dei portafogli finanziari, sia a livello di singola controparte sia a livello di portafoglio.

A giugno 2020 Intesa Sanpaolo si è aggiudicata il Premio ABI per l'innovazione nei Servizi Bancari per la categoria Innovazione nella sustainable finance con il progetto Intesa Sanpaolo Circular Economy Plafond, che riconosce la volontà

di contribuire allo sviluppo e alla trasformazione del contesto economico italiano con un impatto positivo sia sulla società che sull'ambiente.

2.4.3 Green Bond

Intesa Sanpaolo è stata la prima Banca italiana ad emettere nel 2017 un Green Bond del valore di 500 milioni di euro legato a progetti di sostenibilità ambientale. Gli impegni assunti da Intesa Sanpaolo sono definiti all'interno di Linee Guida in linea con i Green Bond Principles di ICMA, come confermato dalla revisione indipendente rilasciata da una società esterna di ricerca e analisi ESG. A giugno 2020 Intesa Sanpaolo ha pubblicato il terzo Green Bond Report sull'uso dei proventi del Green Bond e sui relativi benefici ambientali. Il report include anche la certificazione della società di revisione, la Second Party Opinion sull'emissione e l'assessment di Moody's, dove è stato ottenuto il punteggio più alto. Al 31 maggio 2020, i proventi del Bond, integralmente allocati già nel corso del primo anno di emissione, sono stati destinati per il 58,4% al finanziamento di nuovi progetti e per il 41,6% al rifinanziamento di progetti già presenti nel portafoglio Intesa Sanpaolo.

Sulla base delle Linee Guida per l'emissione di Sustainability Bond a supporto di finanziamenti e progetti per la Green Economy, la Circular Economy e il sociale, Intesa Sanpaolo ha emesso il primo Green Bond focalizzato sulla Circular Economy da 750 miliardi di euro, destinato a sostenere i finanziamenti concessi dalla Banca nell'ambito del Plafond da 5 miliardi di euro dedicato alla Circular Economy, incrementato di 1 miliardo di euro nel 2020 in seguito all'operazione con UBI. A dicembre 2020 ha pubblicato il primo report sull'utilizzo dei proventi del Green Bond focalizzato sulla Circular Economy totalmente allocati nel primo anno.

Numerose sono le iniziative Green per la diffusione della cultura ambientale verso i collaboratori e i clienti, tra cui: formazione per i dipendenti sulle tematiche ambientali attraverso dei corsi online obbligatori, partecipazione a associazioni e dibattiti sui temi di sostenibilità ambientale, studi nel campo ambientale e attraverso eventi ed iniziative Green.

2.5 Futuro e piano d'impresa 2022-2025

Intesa Sanpaolo ha dimostrato negli ultimi anni di essere in grado di generare valore per tutti gli stakeholder e oggi si presenta tra i principali operatori del settore ed è ben posizionata per cogliere future opportunità. La Banca si pone nuovi ambiziosi obiettivi per il Piano d'Impresa 2022-2025, che ha costruito insieme ai propri clienti, raccogliendo le idee e le proposte da circa 60000 persone, le quali hanno contribuito a rendere i prossimi quattro anni i migliori della storia di Intesa Sanpaolo.

Alla luce dei risultati ottenuti nel recente passato e dei principali trend che influenzeranno l'industria dei servizi finanziari e della protezione, Intesa Sanpaolo dovrà affrontare da leader i prossimi anni con l'obiettivo di continuare a generare valore per tutti gli stakeholder e allo stesso tempo costruire la banca del futuro: profittevole, innovativa e sostenibile.

Con il nuovo Piano d'Impresa, il Gruppo dovrà avere l'ambizione di essere un Wealth Management, Protection & Advisory leader nel panorama europeo, caratterizzato da Zero-NPL, dalla forte spinta digitale e dal focus sulle commissioni, continuando allo stesso tempo ad accelerare in ambito ESG e offrendo la migliore esperienza professionale per le proprie Persone.

Nel prossimo orizzonte di pianificazione, il Gruppo perseguirà una strategia strutturale di de-risking, già significativamente avviata, collocandosi tra i migliori

in Europa per ratio e stock di crediti deteriorati e generando un netto calo del costo del rischio.

Un'altra sfida sarà quella di rafforzare ulteriormente il vantaggio competitivo nella gestione dei costi e diventare leader assoluto nel panorama europeo per efficienza operativa attraverso: una nuova Banca Digitale (ISY Bank), rinnovamento del personale, gestione smart degli immobili del Gruppo, gestione dei costi potenziata ed efficienza IT.

Per rafforzare ulteriormente la leadership nel Wealth Management, Protection & Advisory, Intesa Sanpaolo continuerà a fare leva sulle competenze distintive acquisite e su una rete di specialisti di prodotto altamente qualificata, investendo in strumenti e piattaforme dedicati per offrire alla Clientela un'offerta innovativa e un livello di servizio altamente personalizzato. Il Gruppo, inoltre, continuerà ad investire significativamente su temi ambientali, sociali e sostenibili, tra cui: impareggiabile supporto per far fronte ai bisogni sociali, forte focus sull'inclusione finanziaria attraverso il terzo settore, continuo impegno per la cultura, promozione dell'innovazione, accelerazione nell'impegno verso Net-Zero e supporto ai clienti nella transizione ESG/climate.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato sono riuscito ad approfondire il tema dell'impresa sostenibile, che ha suscitato in me un certo interesse e curiosità.

Ho iniziato a conoscere ed approfondire questo argomento durante le lezioni universitarie, ma con la stesura della mia tesi di laurea ho potuto individuare la sua importanza.

Nella vita di tutti i giorni sentiamo spesso parlare di impresa sostenibile senza mai soffermarci sul suo reale significato. Il requisito di "sostenibile" un'impresa dovrebbe metterlo alla base del suo business model, perché rappresenta un elemento fondamentale su cui basare tutta la vita aziendale, ma malgrado questo, l'orientamento che le imprese hanno verso la sostenibilità non ha una configurazione univoca. Il modo in cui viene progettato e implementato dalle varie istituzioni, dipende dalle dimensioni dell'impresa di riferimento, dalle caratteristiche intrinseche e dal contesto ampio in cui svolge l'attività. Soprattutto nell'ambito di imprese di grandi dimensioni, un sistema efficiente e sostenibile è di vitale importanza per la sopravvivenza nel mercato globale.

Per rispondere alle diverse spinte tipiche degli stakeholder, l'implementazione di un sistema sostenibile contribuisce a una miglior esecuzione dei processi aziendali garantendo un minor spreco delle risorse.

Aspetti come l'innovazione tecnologica, l'accrescimento del benessere sociale e il rispetto dell'ambiente devono essere attentamente curati al fine di garantire un corretto conseguimento degli obiettivi prefissati e di soddisfare adeguatamente le richieste dei vari stakeholders.

BIBLIOGRAFIA

caroli, M. (2021). *Economia e gestione delle imprese*. Fotocompos S.r.l..

AA.VV. (2014), Green Italia, Roma, Quaderni di Symbola.

Roca C., Carta dei valori aziendali, 2021.

Rusconi G., Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, Futura, 2005.

Bouncken R.B. et al., "Configurations of firm level value capture in coopetition",

Pupillo V., strategia e-business, 2022.

Barbarito L., Economia delle relazioni. Tipologie settoriali e modalità relazionali nell'industria italiana, Franco Angeli, 2004.

(Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010, p.14). Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers,

Dossi V., Green.it, Green Economy, la crescita economica sostenibile, 2020.

<https://www.intesasanpaolo.com>

RINGRAZIAMENTI

La stesura di questo elaborato è stata possibile grazie a tutte quelle persone che hanno trasmesso in me l'interessamento per questo argomento e a tutte le persone che mi hanno supportato.

In primis, vorrei ringraziare il Professor Mariano Cesari che, durante le lezioni universitarie, attraverso le sue competenze ha suscitato in me la curiosità verso le tematiche di sostenibilità.

Un ringraziamento sentito va al Dottor. Francesco Tonelli per le sue professionalità, competenze e disponibilità dimostrata.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia che durante questi anni mi hanno permesso di portare a termine il mio percorso di studi e che continueranno a farlo per l'avvenire, li ringrazio per essermi stati vicini nei momenti difficili e per avermi dato la forza di andare avanti, non facendomi mancare mai nulla.

Ringrazio anche i miei nonni e i miei zii che con una semplice chiamata dopo un esame, mi hanno fatto sentire la loro vicinanza.

Grazie ai miei amici più cari che mi sono stati vicini e con cui ho condiviso momenti indelebili in ambito universitario e non.

Un grazie va anche a me stesso, il principale artefice del raggiungimento di questo meraviglioso traguardo che, con impegno, dedizione e sacrifici sono riuscito a portare a termine.

