



Collaboratori

## I TEMI RILEVANTI

Tutela del lavoro	pag. 122
Tutela dell'occupazione	pag. 122
Relazioni industriali	pag. 123
Valorizzazione e sviluppo dei collaboratori	pag. 123
Persone e Trasformazione digitale	pag. 124
Sistemi di valutazione e di incentivazione	pag. 124
Formazione	pag. 127
Sviluppo dei talenti	pag. 127
Inclusione e Diversity management	pag. 128
Benessere dei collaboratori	pag. 130
Welfare e qualità della vita in azienda	pag. 130
Clima aziendale	pag. 133
Salute e sicurezza	pag. 134

### PERCHÉ I TEMI SONO RILEVANTI

Il nuovo Piano d'Impresa 2018-2021, in continuità con il precedente, individua nei collaboratori del Gruppo uno dei fattori decisivi per l'ulteriore sviluppo del business della Banca. Le persone di Intesa Sanpaolo, grazie alla loro professionalità, alle loro diverse competenze e ai loro percorsi di crescita, assieme ad un importante investimento tecnologico per essere pronti alla sfida digitale, contribuiscono all'eccellenza nella qualità del servizio al cliente e alla realizzazione degli obiettivi di Piano.

La centralità delle persone del Gruppo passa attraverso la piena tutela dei diritti dei lavoratori (in termini di sviluppo delle relazioni industriali e di difesa dell'occupazione), la valorizzazione del personale (con particolare attenzione alla formazione e al merito), la promozione di politiche e misure concrete di sviluppo e il potenziamento di un sistema moderno e integrato di welfare aziendale. Inoltre, Intesa Sanpaolo ha da tempo adottato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro conforme ai più avanzati standard internazionali. I programmi adottati, anche grazie ai numerosi accordi sottoscritti con le Organizzazioni sindacali, hanno consentito un'efficace tutela dei livelli occupazionali attraverso attività di riqualificazione professionale, nonché con l'introduzione e il consolidamento di numerosi strumenti contrattuali di natura innovativa, in grado di favorire lo sviluppo di un efficace sistema di welfare aziendale e di un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata.

### INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2018	Obiettivi al 2021
Tutela dell'occupazione	Persone ricollocate verso attività ad alto valore aggiunto Nuove assunzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 989 collaboratori riconvertiti e dedicati a nuove attività prioritarie</li> <li>■ 3.974 assunzioni a livello di Gruppo, di cui 441 assunzioni di persone con profili specializzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5.000 collaboratori ricollocati verso iniziative ad alto valore aggiunto</li> <li>■ Almeno 1650 nuove assunzioni per supportare la crescita del core business</li> </ul>
Relazioni industriali	Dipendenti iscritti ad un sindacato Accordi sindacali sottoscritti	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 77,84% in Italia (contratto credito) e 31% all'estero</li> <li>■ 43 accordi sindacali sottoscritti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persone come fattore abilitante anche attraverso un significativo confronto con i rappresentanti sindacali</li> </ul>

## INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2018	Obiettivi al 2021
Valorizzazione e sviluppo dei collaboratori	Formazione: ore erogate	<ul style="list-style-type: none"> <li>9,1 mln di ore di formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>46 mln di ore di formazione nel periodo 2018-2021</li> <li>11,9 mln ore nel 2021</li> </ul>
	Formazione settore assicurativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>218 specialisti tutela introdotti a supporto delle filiali</li> <li>1,2 mln di ore di formazione e specializzazione per la crescita del settore assicurativo destinate a oltre 34.000 persone a supporto delle filiali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione e specializzazione per la crescita del settore assicurativo: circa 220 specialisti nella tutela a supporto delle filiali; circa 30.000 persone di filiale formate</li> </ul>
	Formazione recupero crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.700 ore di formazione erogate a 285 collaboratori per il rafforzamento del recupero crediti</li> <li>191 collaboratori dedicati alla gestione dei clienti in arretrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento delle competenze per il recupero crediti e creazione unità interna dedicata (1.000 persone dedicate alla gestione dei clienti in arretrato su 1.300 totali ricollocate su priorità creditizie)</li> </ul>
	International Talent Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>La prima edizione del Programma – tuttora in corso – coinvolge 104 collaboratori (72 uomini e 32 donne)</li> <li>Completata la seconda edizione dell'International Talent Program con l'identificazione di ulteriori 120 nuovi talenti da avviare ai percorsi di sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa 500 talenti coinvolti</li> </ul>
	Assessment manageriali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sottoposti ad assessment 968 collaboratori (55% uomini e 45% donne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percorsi di crescita per collaboratori destinati a incarichi manageriali</li> </ul>
	Collaboratori aderenti al piano di incentivazione LECOIP 2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 80% aderenti al Piano LECOIP 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento del coinvolgimento dei dipendenti attraverso programmi di incentivazione a lungo termine collegati agli obiettivi del Piano d'Impresa</li> </ul>
	Iniziative di Diversity Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costituita la nuova struttura Diversity &amp; Inclusion</li> <li>Introduzione, nel sistema di valutazione di circa 900 manager, dell'obiettivo Diversity &amp; Inclusion (peso pari al 10% sulla valutazione complessiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzare la diversità e l'inclusione</li> </ul>
Welfare e qualità della vita in azienda	Smart Working	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.582 aderenti al lavoro flessibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmi di flessibilità per migliorare produttività e soddisfazione delle persone: smart working esteso a 24.000 persone nel 2021</li> </ul>
	Associazione Lavoratori Intesa Sanpaolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 145 mila soci</li> <li>Oltre 4,5 mln a sostegno di iniziative per il tempo libero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promozione del welfare e della conciliazione casa-lavoro</li> </ul>
	Fondo sanitario integrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>145 mln di prestazioni sanitarie intermedie al netto della franchigia</li> <li>Oltre 200.000 persone assistite</li> </ul>	
	Previdenza complementare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 95 mila iscritti a tutti i Fondi di Gruppo (Contribuzione e Prestazione Definita)</li> <li>Oltre 9 mld di patrimonio</li> </ul>	
Salute e sicurezza	Infortunati	<ul style="list-style-type: none"> <li>All'interno degli ambienti di lavoro: 260</li> <li>All'esterno degli ambienti di lavoro: 613</li> <li>% infortuni sul numero di persone: 1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutelare la salute e la sicurezza dei collaboratori</li> </ul>
	Certificazione del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificazione OHSAS 18001 estesa a tutte le filiali in Italia</li> </ul>	
	Formazione su salute e sicurezza per i collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>9.371 partecipanti alla formazione su salute e sicurezza; 44.879 ore erogate</li> </ul>	

# Tutela del lavoro

## POLITICHE AZIENDALI

La gestione dei temi afferenti alla tutela dei diritti dei lavoratori è definita nel Codice Etico, che riconosce i principi stabiliti dalle Convenzioni fondamentali dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) e in particolare il diritto di associazione e di negoziazione collettiva, il divieto del lavoro forzato e minorile e la non discriminazione nell'occupazione. Il sistema contrattuale collettivo applicato opera pienamente su due piani distinti e complementari, il primo a livello nazionale e il secondo a livello aziendale per il Gruppo Intesa Sanpaolo (struttura contrattuale di secondo livello). Il modello di relazioni industriali adottato e sviluppato dal Gruppo, di concerto con le Organizzazioni sindacali, ha costantemente promosso il confronto tra le Parti quale modalità volta ad individuare le soluzioni e gli strumenti più idonei ad affrontare e gestire le diverse fasi di crescita e riorganizzazione che, negli anni, hanno contraddistinto le vicende societarie, anche in attuazione del Piano d'Impresa 2018-2021. Concreta evidenza delle modalità attraverso le quali si articolano e vengono valorizzate le relazioni sindacali in Intesa Sanpaolo è data dalla costituzione e dall'opera di organismi bilaterali Azienda/Sindacato, realizzati con lo scopo di analizzare, ricercare e proporre azioni positive, soluzioni e strumenti in materia di pari opportunità, welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile.

## TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

Per Intesa Sanpaolo la tutela dell'occupazione è un tema prioritario per garantire la solidità economica nel medio-lungo termine ed è uno degli elementi che caratterizza anche il nuovo Piano d'Impresa 2018-2021. Lo sviluppo delle politiche del lavoro è affidata ad una specifica struttura nell'ambito del Chief Operating Officer che ha il compito di definire gli accordi sindacali e monitorarne l'implementazione.

Le linee di intervento definite a livello strategico prevedono l'uscita, entro giugno 2020 e su base esclusivamente volontaria, di 9.000 collaboratori per pensionamento o per accesso al Fondo di solidarietà di settore nonché l'assunzione di oltre 1.600 nuovi collaboratori per supportare la crescita del business e favorire il ricambio generazionale. L'occupazione all'interno del Gruppo è stata garantita anche dal completamento del processo di integrazione di personale e strutture provenienti dalle ex Banche Venete, dall'estensione graduale del nuovo contratto misto, una soluzione contrattuale caratterizzata dalla presenza contemporanea di due contratti in capo alla medesima persona, uno subordinato part-time e uno autonomo da consulente finanziario e dal coinvolgimento di 5.000 persone in un'iniziativa dedicata (Proactive HR Inplacement) per la riconversione professionale verso attività a maggiore valore aggiunto.

In tale contesto, la struttura Mobilità Infragruppo e HR Proactive Placement ha presidiato gli strumenti e i processi di mobilità verificando la disponibilità di personale interno e delle relative competenze necessarie, in funzione dei fabbisogni individuati e garantendo la valorizzazione in nuovi ruoli. Da aprile 2018 la struttura ha anche l'obiettivo di indirizzare l'eccesso di capacità produttiva attraverso una iniziativa proattiva di ricollocamento interno su fabbisogni prioritari e coerenti con la strategia del Gruppo. Inoltre, in linea con i principi che hanno ispirato il nuovo Piano d'Impresa, nel 2018 è stato sottoscritto un accordo che ha regolato la costituzione, e la successiva societizzazione, di una piattaforma per la gestione del recupero crediti. Il processo è stato realizzato tutelando livelli occupazionali e professionalità delle persone trasferite alla nuova società Intrum, esterna al Gruppo, assicurando continuità applicativa del vigente contratto collettivo di secondo livello. Allo stesso modo è stato regolato il processo di rientro in Intesa Sanpaolo della società di servizio Intesa Sanpaolo Group Services ScpA, in attuazione a quanto previsto nelle precedenti intese del 2009 e realizzando un ulteriore passaggio nell'iter di semplificazione societaria, anch'essa tra le priorità del nuovo Piano d'Impresa. Sul fronte dell'employer branding, è stata adottata una strategia di comunicazione e narrazione degli eventi live che hanno generato nel 2018 ottimi volumi di interazioni e un notevole incremento delle visualizzazioni delle pagine carriere LinkedIn (+56% rispetto al 2017 con 317.000 visualizzazioni). Inoltre, è stata migliorata l'esperienza della candidatura online, grazie alla piattaforma a supporto del processo di reclutamento e alla nuova area sul sito web (career site).

Con quasi 4.000 assunzioni, il tasso di turnover nel 2018 è stato di -4,52%, registrando un andamento coerente con l'applicazione degli accordi sottoscritti nel corso del 2017.

## RELAZIONI INDUSTRIALI

Il confronto con le Organizzazioni sindacali, regolato, oltre che dalle previsioni di settore, anche dal Protocollo delle Relazioni Industriali, ha reso possibile lo sviluppo nel Gruppo Intesa Sanpaolo di uno specifico modello di relazioni sindacali. Il dialogo con le Organizzazioni sindacali sui progetti aziendali è costante, tempestivo e finalizzato a individuare soluzioni condivise alle differenti esigenze che di volta in volta si presentano all'attenzione delle Parti anche in coerenza con la rappresentatività sindacale in Italia (il 77,84% del personale in servizio) in linea con quella nazionale di settore. Nel 2018 sono stati sottoscritti 43 accordi, all'interno dei quali è stato dedicato ampio spazio alla definizione di un impianto di welfare integrato, caratterizzato da forti investimenti e da iniziative innovative in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, inclusione, non discriminazione e sviluppo sostenibile. Tali risultati sono stati realizzati anche grazie all'attività del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile. Si tratta di un organismo bilaterale, composto da un'adeguata rappresentanza aziendale e dalle Organizzazioni sindacali, di volta in volta integrata da componenti tecniche in grado di offrire competenze specifiche rispetto all'argomento trattato. Nel corso del 2018, anche in coerenza e a supporto del nuovo Piano d'Impresa, il Comitato ha promosso una serie di misure e di interventi che hanno contribuito in misura determinante al rinnovo di numerosi accordi nell'ambito del contratto collettivo di secondo livello di Gruppo. In particolare, con gli accordi di agosto 2018 sono state garantite, contestualmente, continuità e innovazione dell'assetto normativo di riferimento per l'intero Gruppo mantenendo forte l'attenzione alle persone. La Banca del Tempo, il Lavoro Flessibile, le diverse iniziative previste per lo sviluppo di politiche e strumenti volti ad affrontare le problematiche legate al mondo della disabilità e a promuovere la cultura dell'inclusione, sono alcuni tra gli esempi che caratterizzano e connotano l'indirizzo complessivo che il contratto collettivo di secondo livello segue da diverso tempo. Nell'ambito del complessivo iter di rinnovo della contrattazione di secondo livello, è emersa altresì la volontà di applicare a tutto il personale del Gruppo un nuovo piano di incentivazione a lungo termine (LECOIP 2.0) legato al Piano d'Impresa 2018-2021 in continuità con quanto previsto dal precedente Piano; i principi di inclusività, merito e coesione anche in questo caso hanno ispirato e guidato l'introduzione dello strumento incentivante.

## Valorizzazione e sviluppo dei collaboratori

### POLITICHE AZIENDALI

La valorizzazione delle persone e il principio dell'eccellenza basata sul riconoscimento del merito sono definiti nel Codice Etico e nelle Politiche di Remunerazione di Gruppo. Piattaforme dedicate consentono di attuare processi strutturati di valutazione delle performance e di mappare competenze e percorsi di crescita professionale. Linee Guida specifiche definiscono il sistema di valutazione delle prestazioni dei collaboratori in Italia e all'estero, caratterizzato da indicatori che esprimono la qualità della performance lavorativa e che contribuiscono alla composizione di un cruscotto gestionale a disposizione dei responsabili finalizzato ad indirizzare in modo puntuale e specifico le azioni manageriali sui temi di evoluzione e crescita dei collaboratori. Le Politiche in materia di Remunerazione disciplinano i sistemi di remunerazione e di incentivazione del Gruppo ispirandosi a principi di allineamento dei comportamenti dei collaboratori a tutti i livelli con gli obiettivi strategici del Piano d'Impresa 2018-2021, di merito, assicurando in tal senso una stringente relazione con la prestazione ed i contributi distintivi forniti, di sostenibilità, per contenere gli oneri compatibilmente con le strategie del Gruppo, di equità, che oltre a stimolare comportamenti virtuosi consente, attraverso l'adozione di un sistema di Global Banding, di allineare la retribuzione in base al livello di responsabilità gestita e all'area di appartenenza.

In materia di diversità, il Codice Etico valorizza le specificità di ciascun collaboratore quale spinta all'innovazione e contributo essenziale alla crescita del Gruppo, garantendo al contempo pari opportunità di sviluppo e di crescita professionale, di accesso ai percorsi formativi e alle iniziative di aggiornamento e di attribuzione dei ruoli. Al fine di riconoscere a tutti la diversità per orientamento e identità di genere, sono state emanate specifiche politiche aziendali che definiscono il quadro di riferimento per l'estensione alle unioni tra persone dello stesso genere dei benefici previsti dalla normativa aziendale.

## PERSONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Intesa Sanpaolo ha identificato nelle Persone e nel Digitale i fattori abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano d'Impresa 2018-2021. In questo contesto è stato avviato il piano triennale Digital & Data HR Transformation, finalizzato a digitalizzare i servizi relativi alle risorse umane e renderli così più semplici e trasparenti, valorizzando il grande patrimonio di dati del Gruppo e agevolandone l'utilizzo in chiave manageriale e strategica. La trasformazione digitale coinvolge tutte le persone di Intesa Sanpaolo e ha anche l'obiettivo di promuovere una maggiore conoscenza dei collaboratori, grazie all'integrazione di dati e informazioni e di valorizzare al meglio le persone supportando le decisioni strategiche e la gestione delle persone da parte dei Responsabili e delle funzioni centrali di gestione. Ciò rende possibile, pertanto, promuovere e accompagnare il cambiamento con una comunicazione efficace, continuativa, profilata e social, con un unico punto di accesso e valorizzare il lavoro dei collaboratori delle funzioni che si occupano di risorse umane, liberando tempo da attività amministrative a vantaggio della relazione.

### #PEOPLE: IL PORTALE PER LE PERSONE DI INTESA SANPAOLO

La nascita di #People, nuovo portale dei servizi e processi relativi al personale del Gruppo, rappresenta un importante passo nel percorso di trasformazione digitale. Lanciato a luglio 2018, è lo spazio dedicato a tutte le persone del Gruppo Intesa Sanpaolo. #People è lo strumento per conoscersi meglio, semplificare e digitalizzare processi e servizi, valorizzare la mobilità infragruppo e avvicinare sempre più le funzioni dedicate alle risorse umane ai collaboratori. Nel 2018 sono stati attivati già alcuni servizi tra cui ad esempio un profilo personale con cui ogni collaboratore può raccontarsi, condividere le proprie ambizioni, la propria esperienza e in cui può trovare dati anagrafici e contrattuali, retributivi e le valutazioni della performance, l'accesso a Jobs@ISP, il mercato del lavoro interno, con le opportunità professionali dedicate a tutte le persone del Gruppo, LECOIP 2.0 e Piano POP (Performance-based Option Plan) per avere sempre a disposizione il valore del piano di investimento personale. Inoltre, su #People vengono pubblicati anche contenuti informativi multimediali per mantenere i collaboratori sempre aggiornati sugli eventi e le notizie più importanti. Il portale dedicato alle persone di Intesa Sanpaolo continuerà a crescere, per offrire servizi sempre più semplici, efficaci e digitali e liberare tempo da attività amministrative a vantaggio di attività a maggiore valore aggiunto, di business e relazionali.

Employee Central - ISBD People Data è l'applicativo implementato nel 2018 e dedicato alle Banche Estere che consiste in un database digitale contenente i principali dati personali e professionali di circa 20.500 collaboratori di 9 Controllate presenti in 10 Paesi nel perimetro gestito dalla Divisione International Subsidiary Banks. È stato uno dei primi moduli attivati nel processo di Digital Data HR Transformation e ha come obiettivo principale quello di fornire una fonte dati aggiornata per azioni di sviluppo e creazione di reportistica avanzata.

## SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Performer 2.0 è il sistema di valutazione delle prestazioni adottato dal Gruppo Intesa Sanpaolo su tutto il perimetro Italia. La struttura dedicata alla gestione del processo è Performance Management della Direzione Centrale People Management & HR Transformation la quale, attraverso i feedback ricevuti dalle strutture di gestione del personale delle Direzioni Centrali, delle Divisioni e delle Società del Gruppo, monitora e coordina il completamento di tutte le attività previste da ciascuna fase del processo. L'attività prevede un confronto tra il contributo fornito da ogni collaboratore nell'ambito del suo ruolo e le attese dell'Azienda. All'inizio di tale processo si richiede ai collaboratori di auto-valutarsi, focalizzando l'attenzione sull'efficacia della prestazione fornita nel corso dell'anno. Le schede di valutazione contengono indicatori qualitativi di prestazione, che esprimono in modo concreto la qualità della performance lavorativa e sono pertanto vicini al linguaggio delle persone. Il processo si conclude con una valutazione da parte del responsabile ed un colloquio con il collaboratore finalizzato a condividere la valutazione stessa e gli obiettivi di sviluppo professionale. Un ulteriore strumento supporta i capi nell'interazione con i collaboratori: il People Portfolio Management, strumento finalizzato a indirizzare in modo puntuale e specifico le azioni manageriali dei capi sui temi della crescita della persona. Per quanto attiene il perimetro estero, il nuovo sistema di performance Management per le Banche Estere, New Performance Appraisal Tool - NewPat, è stato sviluppato nel corso dell'anno e consente la valutazione della prestazione di tutta la popolazione di Head Office delle Banche Estere già a partire da febbraio 2019. Il sistema è stato rinnovato sia in termini di metodologia, per coerenza con le politiche del Gruppo in materia, che in relazione alla piattaforma informatica disegnata per essere integrata con i sistemi gestionali di ciascun paese del perimetro.

È proseguito, inoltre, il processo Feedback 180 che consente di analizzare i comportamenti manageriali dei responsabili delle strutture della Divisione Banca dei Territori (a partire dai Direttori di Filiale – esclusi – in su) coinvolgendo 452 partecipanti osservati, di cui 106 donne e 346 uomini, da parte di 4.562 osservatori totali. I ruoli, le figure professionali ed i relativi percorsi di sviluppo nella Banca dei Territori e nelle strutture di governance di Intesa Sanpaolo continuano ad essere disciplinati da specifici accordi rinnovati nel corso del 2018 con le Organizzazioni sindacali e rientrano a pieno titolo nella struttura contrattuale di secondo livello. Le Linee Guida del sistema continuano a svilupparsi tenendo conto delle peculiarità del contesto produttivo e delle modifiche al modello organizzativo e di servizio cui adattare ruoli, figure, percorsi di sviluppo e relative indennità, in coerenza con le indicazioni fornite dal Piano d'Impresa.

### QUALITÀ DEL SERVIZIO E INCENTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

Il sistema di incentivazione del personale di rete di Intesa Sanpaolo è destinato a premiare il lavoro delle migliori squadre e a valorizzare i comportamenti distintivi, con focus sul conseguimento di performance sostenibili nel medio-lungo periodo in termini di redditività, estensività, qualità del credito, crescita sostenibile, qualità del servizio, spinta sulla multicanalità (misurate dal c.d. Indicatore composito di performance). Il Premio, riconosciuto fino al 20% delle filiali con risultato più elevato di ciascun Territorio Commerciale, è subordinato al raggiungimento di un punteggio minimo sia dell'Indicatore composito di performance che di quello specifico relativo alla qualità del servizio. Pesando per il 25% sull'Indicatore Sintetico di Performance, la qualità del servizio assume un'elevata importanza nella determinazione del punteggio finale. Questo KPI viene misurato attraverso quattro indici: il net promoter score e gli indici di eccellenza nel servizio, operativa e nel credito.

La qualità del know-how è sempre più determinante per il successo e l'efficacia dei risultati e per rispondere in tempi brevi al cambiamento. Il Gruppo Intesa Sanpaolo, pertanto, ha deciso di dotarsi di un modello che consenta di identificare, mappare, valorizzare e sviluppare il know-how professionale, sistematizzare la raccolta del patrimonio delle conoscenze del Gruppo attraverso un impianto di riferimento e di catalogazione, affinare, aggiornare e verificare nel continuo le conoscenze. Ciò al fine di creare una condivisione delle conoscenze tra le persone rappresentandole all'interno di #People, ovvero una piattaforma nella quale i collaboratori possono raccontare il proprio percorso professionale e personale.

### SKILL UP FOR YOUR JOB

Il progetto di Rilevazione delle Conoscenze - Skill Up for Your Job, permette la raccolta strutturata, attraverso campagne mirate, del know-how sviluppato dalle risorse all'interno ed all'esterno del proprio ambito professionale. Il processo è strutturato in due fasi: la prima di auto rilevazione nell'ambito della quale ogni collaboratore è tenuto ad indicare le proprie conoscenze sia con riferimento all'ambito organizzativo nel quale si trova sia alle esperienze professionali precedenti, interne ed esterne all'azienda; la seconda di validazione da parte del Responsabile di riferimento. L'obiettivo è quello di completare la Rilevazione delle Conoscenze per tutto il Gruppo nell'arco del 2019. La raccolta strutturata delle conoscenze consentirà di attivare piani formativi mirati sulle persone basati sulle specifiche esigenze emerse dalla rilevazione. La mappatura e la sistematizzazione delle conoscenze si fondano sul Dizionario delle Conoscenze: il catalogo delle conoscenze di tutto il Gruppo consente di leggere l'Organizzazione con un unico linguaggio che sarà utilizzato anche per implementare le politiche di mobilità e disegnare le iniziative di formazione e sviluppo.

Tra le iniziative previste dal Piano d'Impresa per massimizzare l'equità interna, la competitività esterna e la meritocrazia, Intesa Sanpaolo ha introdotto un sistema di mappatura delle posizioni organizzative presenti in azienda denominato Global Banding. Tale sistema, basato su una consolidata metodologia internazionale, valuta in modo oggettivo il valore relativo dei diversi ruoli organizzativi considerando la complessità, la tipologia di influenza e l'impatto sui risultati del Gruppo. Questo consentirà lo sviluppo di un'architettura di riferimento per una coerente gestione dei sistemi di gestione del personale e conseguentemente di valorizzare le diverse professionalità, riconoscendo la specificità dei singoli business e delle diverse aree in cui il Gruppo opera. L'intento è di favorire una visione trasversale del Gruppo che permetta di costruire più facilmente percorsi di carriera anche tra strutture

appartenenti ad ambiti diversi e di rendere più facilmente riconoscibili – all'esterno e all'interno – le responsabilità di ciascun Manager, anche attraverso un nuovo sistema di Titling internazionale che riguarda attualmente circa 2.500 posizioni manageriali in Italia e all'estero.

Per quanto riguarda i Sistemi di Incentivazione, il Gruppo prevede sia Piani a breve termine sia Piani a lungo termine. Con riferimento a questi ultimi, in concomitanza con il lancio del Piano d'Impresa 2018-2021 e in coerenza con il mutato contesto di riferimento, sia regolamentare che di business, sono stati avviati due nuovi sistemi d'incentivazione a lungo termine. Entrambi i Piani sono allineati all'orizzonte temporale del Piano d'Impresa 2018-2021 e sono differenziati, per finalità e strumenti, per categorie di popolazione aziendale. In particolare, per allineare in modo stringente Top Management, Risk Taker e Manager Strategici agli sfidanti e ambiziosi obiettivi attesi dal Piano, è stato introdotto un sistema incentivante basato su condizioni di performance che utilizza un veicolo opzionale denominato POP (Performance-based Option Plan). Il POP garantisce un collegamento tra remunerazione variabile e performance della Banca nel tempo riconoscendo un pay out solo in caso di creazione di valore per gli azionisti. Per gli altri Manager e collaboratori è stato definito, in continuità con il LECOIP 2014-2017 (Leveraged Employee Co-Investment Plan), un piano denominato LECOIP 2.0. che è stato accolto con favore dalle persone del Gruppo, con un'adesione di oltre l'80% degli aventi diritto, per un controvalore del Capitale Inizialmente Assegnato pari a circa 184 milioni di euro.

Con l'obiettivo di valorizzare l'apporto di tutti i collaboratori nella realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2014-2017, nonché l'impegno che sarà richiesto dal nuovo Piano 2018-2021, sono stati sottoscritti accordi di secondo livello per l'erogazione del Premio Variabile di Risultato (PVR) 2018 e del Sistema Eccellenza Tutela. L'obiettivo del PVR 2018 è quello di premiare l'incremento di redditività e produttività al conseguimento dei risultati riferiti all'anno 2018, individuati negli accordi in relazione ai diversi livelli aziendali di riferimento (di Gruppo, di Divisione, ecc.). Il PVR 2018 si compone di tre quote associate a parametri economico-finanziari specificatamente individuati ed ai cluster di popolazione a cui è rivolto:

- Premio base, indipendente dall'inquadramento e dal ruolo professionale ricoperto o dalla seniority maturata, è destinato a premiare il contributo dato a livello collettivo per sostenere, in una logica di equità interna, le retribuzioni più basse. In via del tutto eccezionale tale quota per il 2018 è stata incrementata di una componente denominata Welcome Bonus, erogato nel 2018 a titolo di anticipazione del premio in vista dell'impegno richiesto per il raggiungimento degli obiettivi reddituali;
- Premio aggiuntivo, per riconoscere il contributo fornito ai risultati della struttura di appartenenza e differenziato per ruolo o seniority e famiglia professionale;
- Premio di eccellenza, destinato a premiare il merito individuale e il contributo distintivo portato ai risultati della squadra.

Negli accordi è stata prevista la facoltà per ciascun dipendente di optare per la conversione della quota base in azioni. Inoltre, a conferma che l'assistenza e i servizi a favore delle famiglie e il miglior equilibrio nei tempi di conciliazione di vita e di lavoro costituiscono argomenti al centro dell'attenzione delle politiche del Gruppo, è stata prevista anche per il PVR 2018 la possibilità per il personale di richiederne il riconoscimento, in tutto o parte, con servizi di welfare, cogliendo le opportunità che, di anno in anno, la normativa fiscale in materia di remunerazioni di produttività del lavoro riconosce ai collaboratori. Gli accordi del 4 maggio 2018 tra Azienda e Organizzazioni sindacali in materia di PVR 2018 e Lecoip 2.0 hanno tra l'altro consentito ai collaboratori destinatari del PVR 2018 di investire nel nuovo Certificate anche le azioni rivenienti dalla conversione della quota del PVR in questione denominata Welcome Bonus, riconosciuta a titolo di anticipazione del PVR 2018 a giugno dello stesso anno e per la quale il dipendente, sulla base dell'accordo, ha potuto esercitare la facoltà di conversione in azioni. In forza dell'adesione al piano di investimento Lecoip 2.0., i collaboratori hanno ricevuto anche l'assegnazione gratuita di ulteriori azioni, le c.d. matching shares, in misura commisurata al ruolo ricoperto o alla seniority attribuita. Il patrimonio così costituito, nel luglio 2018, è stato investito nei Certificate Lecoip 2.0, che scadranno a marzo 2022 quando le persone potranno beneficiare non solo del patrimonio investito e dello sconto sulle matching shares inizialmente attribuite ma anche del rendimento del patrimonio complessivamente investito, ottenuto valorizzando esclusivamente gli apprezzamenti del titolo Intesa Sanpaolo. Il Sistema Eccellenza Tutela (SET) è dedicato ai collaboratori della Rete Commerciale, ed è volto a valorizzare i risultati commerciali in area Tutela, in coerenza con gli obiettivi del nuovo Piano d'Impresa in materia di assicurazione danni. Il presidio della definizione degli accordi sindacali sottostanti alla realizzazione del PVR, del SET del Lecoip 2.0 è in capo alle funzioni di Politiche del Lavoro in collaborazione con le Politiche e Sistemi di Remunerazione; il processo è invece curato, con il coordinamento delle predette funzioni, dalle strutture di Gestione del personale centrali e distribuite sul territorio per garantire l'equità degli obiettivi attribuiti e il corretto riconoscimento dei premi individuati.



## FORMAZIONE

Il Gruppo, attraverso la Direzione Centrale Politiche di Sviluppo e Learning Academy, ha realizzato azioni di formazione e sviluppo pensate per tutte le persone del Gruppo sviluppando metodologie innovative multicanale che massimizzano fruibilità e flessibilità di apprendimento. L'offerta formativa è basata su competenze chiave per ruolo/mestiere, privilegia i canali digitali con modalità di ingaggio semplici, veloci e interattive supportando tutte le modalità di apprendimento e di sviluppo, soprattutto con riferimento all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze in un contesto di profonde trasformazioni dei mestieri e dei modelli di servizio del Gruppo. L'attività di formazione nel suo complesso ha generato oltre 9 milioni di ore di formazione. Nel 2018 l'attività in aula si è ulteriormente ridotta per effetto della progressiva digitalizzazione della formazione che privilegia i canali remoti rispetto a quelli tradizionali. Nel corso dell'anno la piattaforma di formazione digitale Apprendo si è consolidata, continuando a sviluppare e a diffondere una vasta gamma di contenuti digitali in formati diversi (video, audio, grafica testo) e con finalità didattiche diverse cui si sono aggiunte brevi pillole della durata di pochi minuti, prodotte con logiche, metodi e tecniche fortemente strutturate. L'erogazione dei contenuti avviene, in ogni luogo e in ogni momento, su tutti i dispositivi aziendali ma è accessibile in qualsiasi momento anche da altri dispositivi. Nel 2018 l'accesso alla piattaforma è stato esteso a 67.900 collaboratori in Italia e a 1.600 all'estero. Per farlo sono stati identificati prioritariamente circa 320 mestieri, rispetto ai quali è stata progettata e distribuita la formazione digitale, in italiano e in inglese. La piattaforma ha erogato nel 2018 più di 2.700 oggetti formativi registrando circa 69.500 utenti per un totale quasi 30 milioni di accessi. Insieme a temi in ambiti di rilevanza normativa la piattaforma ha offerto contenuti specifici su argomenti di stretta attinenza con l'attività lavorativa, ma anche su competenze soft come l'organizzazione delle attività lavorative o la propositività nello sviluppare opportunità di business.

Nel 2018 il nuovo Piano d'Impresa consolida la mission della App Scuola dei Capi che offre, agli oltre 7.800 Capi e ai Talenti, gli strumenti per continuare a crescere. La Scuola dei Capi nell'anno ha promosso l'internazionalizzazione con il coinvolgimento dei Responsabili delle Banche Estere e di quelli residenti all'estero per un totale di più di 1000 persone. I contenuti dell'App, sviluppata per veicolare contenuti di formazione manageriale, si sono arricchiti, in termini numerici, linguistici e di contenuto, sia in ambito manageriale che di frontiera, ad esempio, tra i contenuti manageriali sono emersi il Feedback, la Fiducia, la Collaborazione, il Conflitto, le Attitudini, lo Storytelling mentre tra i temi di frontiera, si evidenziano argomenti quali la Circular Economy, i Robo Advisor, i Digital Payment, la Cyber Security e l'Intelligenza Artificiale. Per promuovere la conoscenza delle Linee Guida del Piano sono stati riorganizzati i contenuti inediti pubblicati nell'App, nella sezione Le Frontiere del Piano che prevede anche video interviste di approfondimento da parte degli Executive Manager della Banca. L'App nel 2018 ha registrato più di 6.100 utilizzatori, oltre 560.000 visualizzazioni con un rating medio di valutazione di 4,2 (scala da 1 a 5). La Scuola è stata ingaggiata dall'Area It, Digital&Innovation per avviare il programma di Change Management con un'offerta integrata di strumenti e contenuti rilasciati attraverso l'App, eventi phygital e one to one per sostenere i Capi in un percorso completo di cambiamento e crescita manageriale. Relativamente ai futuri leader, nel 2018, la Scuola dei Capi ha contribuito, con iniziative di learning & development, all'International Talent Program. I partecipanti hanno fruito di iniziative sia fisiche che digitali, attraverso contenuti in App dedicate, in un mix che ha saputo generare un coinvolgimento ad alto impatto come ad esempio il Banking Foundations Training, un percorso che, attraverso 4 moduli in lingua inglese, ha permesso a tutti i partecipanti di conoscere i fondamenti dell'attività bancaria ed i futuri trend attraverso testimonianze interne ed esterne alla Banca. Inoltre, attraverso Laboratori esperienziali i talent del gruppo hanno allenato competenze manageriali (come la learnig agility, la comunicazione efficace, l'entrepreneurship) e sviluppato una visione a medio termine rispetto ai temi di frontiera. Nel 2018 è proseguita la fruizione della formazione in modalità flessibile da casa. Lo Smart Learning ha consentito a tutti i Direttori di Filiale, Coordinatori e Gestori dei Territori Retail e imprese (più di 29.000 persone abilitate) di dedicare del tempo esclusivo alla propria formazione professionale per un totale di oltre 5.000 giornate di formazione fruita in orario di lavoro anche grazie alla distribuzione di circa 9.500 tablet condivisi di filiale.

## SVILUPPO DEI TALENTI

Sono stati implementati ulteriormente i format per l'ingaggio e la selezione di giovani talenti. Make it Real è il brand con cui il Gruppo ha scelto di avvicinarsi ai Millenials, proponendo loro esperienze di business game aziendali supportati da tutor e manager interni, che si concludono con l'inserimento in azienda dei migliori talenti. Nel 2018 sono state organizzate otto edizioni, personalizzate in funzione delle strutture aziendali richiedenti. A dicembre 2018 è stato lanciato anche il primo contest per neo laureati, "Find your Talent", che prevede un percorso formativo interdivisionale e internazionale nell'ambito dell'International Talent Program.

L'International Talent Program (ITP) costituisce ormai una delle più importanti iniziative di valorizzazione dei talenti a livello di Gruppo. Lanciato nel 2017, per lo sviluppo di una nuova generazione di manager di cultura in-

ternazionale, il Programma è rivolto a un bacino di collaboratori con profilo professional o di middle management. L'elemento qualificante del Programma è rappresentato da percorsi di sviluppo personalizzati della durata di 3-5 anni. Ogni percorso è caratterizzato da esperienze di lavoro interfunzionali, interdivisionali e internazionali, ciascuna della durata di almeno un anno. L'obiettivo è lo sviluppo di nuove competenze – sia tecnico-specialistiche che comportamentali e manageriali – e di una visione globale del Gruppo Intesa Sanpaolo. Tutti i partecipanti al Programma associano alle attività professionali il coinvolgimento in iniziative di training specialistico e manageriale in lingua inglese in collaborazione con le migliori Business School, workshop internazionali focalizzati sull'innovazione e iniziative di project work fortemente connessi ai business del Gruppo. Per ciascun talento, durante l'intero percorso, è previsto un programma di sponsorship con il coinvolgimento diretto di Senior Manager del Gruppo. Attualmente è in corso la prima edizione dell'ITP con più di 100 persone, provenienti da tutto il Gruppo Intesa Sanpaolo, che stanno progressivamente completando la prima esperienza di rotazione. Inoltre, a giugno 2018 è iniziato il processo di selezione della seconda edizione di ITP che ha visto il coinvolgimento di oltre 1400 collaboratori individuati in base a criteri oggettivi. Il completamento, a dicembre 2018, dell'iter di selezione ha consentito di individuare circa 100 ulteriori nuovi partecipanti per i quali verranno definiti percorsi di sviluppo personalizzati. Un importante passo in avanti verso l'obiettivo del Piano d'Impresa di valorizzazione dei talenti finalizzata a rafforzare la community di middle management internazionale attraverso il coinvolgimento di circa 500 risorse entro il 2021.

## INCLUSIONE E DIVERSITY MANAGEMENT

All'interno dell'Area di Governo Chief Operating Officer, nel mese di dicembre 2018, è stata costituita la nuova struttura Diversity & Inclusion. L'obiettivo è di favorire un approccio inclusivo in Azienda, incentivando il rispetto e il valore della diversità e potenziando il patrimonio di multiculturalità, esperienze e caratteristiche delle persone del Gruppo. La popolazione aziendale è equilibrata per presenza maschile e femminile, con un 47% di uomini e un 53% di donne. Il personale direttivo femminile (dirigenti e quadri direttivi) è superiore a 14.000 collaboratori nel Gruppo, con un'incidenza del 28,7% rispetto al totale della popolazione femminile, sostanzialmente in linea con il 2017. Il rapporto tra il personale direttivo femminile e il totale del personale direttivo è pari al 38,9%.

Il Piano d'Impresa 2018-2021, pone l'accento sui temi dell'equità di genere, definendo l'introduzione, già per il 2018, nel sistema di valutazione di circa 900 manager del Gruppo Intesa Sanpaolo dell'obiettivo Diversity & Inclusion: valorizzazione del talento femminile al fine di valorizzare le skill femminili attraverso iniziative specifiche, con un peso pari al 10% sulla valutazione complessiva.

In tema di diversità e inclusione, Intesa Sanpaolo si impegna nella realizzazione di politiche di gestione e sviluppo delle persone che sono improntate all'equità e scevre da discriminazioni di sorta. Inclusione e non discriminazione sono valori che connotano tutti i progetti e gli strumenti aziendali volti a migliorare la performance di Gruppo, coltivare il talento e favorire il bilanciamento vita-lavoro di tutti i dipendenti. Il tema è trasversale e coinvolge quindi diverse strutture sia per quanto riguarda la valutazione dei progetti in corso, sia per la definizione di nuove attività. L'approccio alla valorizzazione delle diversità è prima di tutto gestionale e organizzativo, con iniziative ad hoc per valorizzare il merito, agevolare l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, supportare il rientro dei collaboratori dopo la maternità/paternità e lunghe assenze.

Prestando la più ampia attenzione verso le prassi di inclusione, nel corso del 2016 il lavoro del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile (organismo bilaterale azienda-sindacati), si è focalizzato sulla gestione della age diversity e sulle problematiche che il prolungamento della vita lavorativa può comportare in termini di evoluzione professionale e di politiche di welfare integrato.

Nel corso del 2018, nell'ambito del processo di rinnovo del contratto collettivo di secondo livello di Gruppo, Intesa Sanpaolo e le Organizzazioni sindacali, recependo le analisi, gli approfondimenti e le proposte formulate dal Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile, hanno sottoscritto un apposito accordo dedicato all'inclusione che, riprendendo le previsioni del Protocollo del 2014 ed affiancandosi a quanto già previsto nei pregressi accordi in materia, punta ad introdurre un insieme di strumenti e soluzioni volte a garantire una corretta e attenta gestione del personale con disabilità fin dall'inserimento in azienda, anche attraverso percorsi formativi ad hoc, nonché a supportare i collaboratori che si trovano ad affrontare disabilità, malattia o momenti della vita particolarmente difficili. L'accordo prevede l'avvio di due progetti sperimentali finalizzati a promuovere attività di inserimento dati affidata per conto di Intesa Sanpaolo, tramite un'associazione specializzata, a persone con diagnosi di autismo o sindrome autistica e progetti di alternanza scuola lavoro di allievi con disabilità intellettiva finalizzati al successivo possibile impiego nel progetto di lavoro citato. Detti progetti verranno in parte finanziati dall'iniziativa "Arrotonda Solidale", che prevede il versamento, su base volontaria da parte di tutti i dipendenti, dell'arrotondamento all'euro inferiore del proprio stipendio mensile netto; l'Azienda, a sua volta, verserà i centesimi mancanti a completamento dell'euro per ciascun dipendente. Nel corso del 2018 sono state realizzate nuove assunzioni di persone con disabilità, nel rispetto delle specifiche esigenze manifestate e valorizzandone le competenze, ai fini dell'inserimento in piani di sviluppo professionali.

Nel 2018, Intesa Sanpaolo è stata nuovamente insignita del Diversity & Inclusion Award, riconoscimento alle aziende

che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone svantaggiate, puntando all'integrazione nei processi e nei gruppi di lavoro dei diversi talenti.

### NASCE IL GRUPPO DI LAVORO DISABILITY MANAGEMENT

Nell'ambito del rinnovo del Contratto collettivo di secondo livello, ad agosto 2018 è stata prevista la creazione di un gruppo di lavoro interfunzionale, composto da oltre 50 collaboratori e coordinato dalla Funzione Welfare, di riferimento per tutte le problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia in azienda. Promuovere la cultura dell'inclusione, avviare campagne di sensibilizzazione e formazione, valorizzare le capacità, i meriti e le attitudini delle persone con disabilità, garantire l'inserimento di ciascun individuo in azienda indipendentemente dalla presenza di elementi limitanti sono alcuni degli obiettivi del gruppo di lavoro. Al gruppo di lavoro viene affidato anche il compito di arricchire gli strumenti di welfare a sostegno delle persone con disabilità e/o malate, sulla base delle proposte e delle priorità condivise con le Organizzazioni sindacali del Gruppo. Tra i progetti già realizzati e in corso emerge Nuvole di Solidarietà, attività che ha coinvolto a Milano un gruppo di collaboratori a titolo volontario, con l'obiettivo di supportare quotidianamente una persona con difficoltà motorie nella fase di accesso e uscita presso la sede di lavoro. A Torino invece, Emma, cane da assistenza debitamente addestrato, può accompagnare in ufficio una persona in sedia a rotelle, agevolandone le attività quotidiane, aiutandola per esempio a raccogliere oggetti, aprire e chiudere le porte, trasmettendole una sensazione di maggiore sicurezza. Oltre ad essere aiuti concreti, tali esempi rappresentano una vera e propria rete di supporto e socialità, portata avanti grazie all'accento che il Gruppo pone su questi temi e alla sensibilità delle persone, creando benessere diffuso per chi dà e riceve aiuto.

### CERTIFICAZIONE DYSLEXIA FRIENDLY COMPANY

Il progetto, avviato nel 2017 in collaborazione con la Fondazione Italiana Dislessia, ha raggiunto un importante traguardo: a dicembre 2018 il Gruppo Intesa Sanpaolo ha ricevuto la certificazione Dyslexia Friendly. Il percorso per l'ottenimento della certificazione si è articolato in diverse fasi, la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo necessita infatti di comprensione e conoscenza. Partendo dalla raccolta di informazioni rispetto ai processi aziendali che caratterizzano la Banca e dall'analisi delle stesse, si è proseguito con lo svolgimento di incontri formativi dedicati ai collaboratori delle strutture a vario titolo coinvolte. Le best practice, personalizzate per Intesa Sanpaolo sulla base dell'analisi condotta, sono state raccolte in una Guida. Intesa Sanpaolo è tra le poche aziende in Italia ad aver preso parte al progetto DSA Progress For Work, che in Italia rappresenta il primo tentativo concreto di supportare aziende e persone affette da dislessia nell'interesse di entrambi. L'obiettivo è l'inserimento positivo nel mondo del lavoro e la valorizzazione delle potenzialità e dei talenti delle persone con dislessia ed altri Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA).

Il Gruppo crede fortemente nel rispetto e nella valorizzazione della diversità, quale valore indispensabile per l'innovazione e la crescita. Per questo è particolarmente attivo nel sostenere iniziative esterne sul tema dell'inclusione e della diversità di genere e nella partecipazione a diverse ricerche con l'obiettivo di misurare e monitorare il proprio posizionamento ed identificare eventuali gap da colmare. Intesa Sanpaolo continua a sostenere Valore D, associazione di imprese che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese. Da un lato, la partnership è occasione costante per diffondere ed accrescere la cultura inclusiva attraverso la partecipazione a numerose iniziative formative, a percorsi volti allo sviluppo di competenze, network e carriera, a programmi di mentoring cross-aziendali, oltre che di confronto con altre aziende. Inoltre, da un punto di vista di impegno sociale, Intesa Sanpaolo continua ad essere sponsor di Inspiring Girls Italia, progetto dedicato alle ragazze e ai ragazzi delle scuole medie, con l'obiettivo di rafforzare la fiducia in sé stessi e di supportare, le ragazze in particolare, a superare gli stereotipi di genere che possono ostacolare sogni e ambizioni. Sul perimetro delle Banche Estere, a seguito della sottoscrizione della Diversity Charter in Croazia, avvenuta nel 2017, PBZ, attraverso diverse iniziative, ha rafforzato le attività di consapevolezza in tema di diversity e inclusione nelle attività quotidiane all'interno della Banca. Una di queste è rappresentata dal contest Come la nostra diversity arricchisce il nostro ambiente di lavoro, cui hanno partecipato 160 collaboratori, con l'obiettivo di scoprire e promuovere i team che nelle loro attività quotidiane collaborano e raggiungono risultati positivi nel rispetto dei diversi punti di vista, idee e di altre differenze.

# Benessere dei collaboratori

## POLITICHE AZIENDALI

Il Codice Etico di Intesa Sanpaolo stabilisce, tra i principi di relazione con i dipendenti, la promozione di politiche che agevolino l'equilibrio fra vita personale e professionale; l'attuazione concreta si esplica in regole specifiche emanate in materia di conciliazione. Il welfare è una dimensione prioritaria su cui si incentrano le azioni per supportare la motivazione e il coinvolgimento, ponendo le persone al centro, con l'obiettivo di soddisfare i loro bisogni e quelli dei loro familiari. Coerentemente, anche il confronto tra l'azienda e le Organizzazioni sindacali ha spesso posto al centro della discussione le politiche di potenziamento e affinamento degli strumenti che costituiscono il welfare aziendale e contribuiscono a favorire in misura significativa la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale e dunque a favorire il benessere dei dipendenti. Benessere che viene tutelato anche sul fronte della salvaguardia della salute e sicurezza sul lavoro, per il tramite di misure sempre più efficaci come dichiarato nella Politica di Salute e Sicurezza e nel Codice Etico di Gruppo. La normativa interna prevede un Sistema di Compiti e Responsabilità, declinato in regole e guide operative aziendali, cui partecipano una pluralità di soggetti, in relazione a specifiche competenze professionali ovvero a determinate funzioni aziendali.

## WELFARE E QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

Intesa Sanpaolo ha scelto un modello di welfare aziendale che opera all'interno di un sistema integrato e include: la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa, l'Associazione culturale, ricreativa e sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo (ALI), la Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus, nonché il complesso delle attività di Mobility management (vedi pag. 143) e di quelle relative all'ambito dell'attenzione alla persona e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il sistema di welfare aziendale si propone di agire sui principali elementi per il miglior bilanciamento della vita privata e professionale dei collaboratori e delle loro famiglie con l'obiettivo di favorire soluzioni e progetti sostenibili e coerenti con le loro aspettative. La gestione e il monitoraggio delle attività sono seguite dalla funzione di Affari Sindacali.

In sede di Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile, organismo bilaterale istituito anche con l'obiettivo di migliorare ulteriormente il benessere dei dipendenti, i rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori dedicano specifiche sessioni di confronto per analizzare e approfondire le tematiche relative all'assistenza, ai servizi a favore delle famiglie e al maggiore equilibrio nell'uso del tempo, individuando opportune iniziative di miglioramento e di sensibilizzazione nella prospettiva di conciliare le esigenze organizzative aziendali con i tempi di vita personali.

Completata a fine 2015 la sperimentazione, nel 2018 il Lavoro Flessibile, anche per via dell'obiettivo fissato nel nuovo Piano d'Impresa che prevede l'estensione dell'iniziativa a circa 24.000 persone nel 2021, è proseguito coinvolgendo un numero crescente di strutture e persone in tutto il Gruppo (oltre 11.500 aderenti), con la possibilità di svolgere la prestazione di lavoro da casa, da spazi aziendali diversi dal proprio ufficio o dal cliente. Dal 2017 è possibile fruire anche della formazione in modalità flessibile da casa. Nel 2018, il Lavoro Flessibile è stato esteso a Banca Intesa Beograd e Intesa Sanpaolo Bank Albania. L'obiettivo del progetto è stato di promuovere una best practice di Gruppo che migliora la qualità della vita delle persone ed allo stesso tempo aumenta motivazione e produttività. Banca Intesa Beograd ha lanciato il lavoro flessibile nel mese di maggio, insieme all'orario flessibile, per una popolazione target di 400 dipendenti (36% delle strutture di Head Office). Intesa Sanpaolo Bank Albania ha avviato la sperimentazione nel mese di dicembre e proseguirà con l'implementazione nel 2019.

Un ulteriore strumento innovativo è la Banca del Tempo, introdotta con l'accordo sindacale dell'ottobre 2015 in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, resa pienamente operativa nel successivo biennio 2016-2017 ed implementata con i rinnovi della contrattazione di secondo livello nel 2018. È una riserva di tempo messa a disposizione dall'azienda e dai collaboratori per essere più vicini a quelle persone che si trovano, anche per brevi periodi, in situazioni di difficoltà e per dare loro la possibilità di avere del tempo in più. È anche una scommessa sulla capacità di essere generosi e solidali perché, in aggiunta alle ore messe a disposizione dall'azienda, con una dotazione iniziale di 50.000 ore, ogni collaboratore ha la possibilità di donare alcuni dei propri permessi o ferie, che l'azienda implementerà con un uguale quantitativo di tempo, fino ad un massimo di altre 50.000 ore. Nel 2018 sono state donate 8.695 ore, cui si sono aggiunte pari ore messe a disposizione dall'azienda, per un totale complessivo di 67.390 ore. Nell'ambito della medesima iniziativa della Banca del Tempo è stato promosso il volontariato aziendale che ha consentito a 397 persone nel corso del 2018 di

prestare la propria opera di volontariato, nelle giornate di lavoro, a favore di associazioni ed enti esterni selezionati dal Gruppo. Le ore di permesso sono state complessivamente 2.926.

Interventi a tutela della maternità e della paternità sono attuati mettendo a disposizione un servizio di Asili Nido aziendali di eccellenza, a Firenze, Milano, Moncalieri, Napoli e Torino che accolgono complessivamente 255 bimbi e una rete di asili nido in convenzione su tutto il territorio nazionale.

Il rinnovo della contrattazione di secondo livello di Gruppo del 2018 ha consentito il consolidamento ed il potenziamento degli strumenti volti ad agevolare la genitorialità, già introdotti nel precedente ciclo contrattuale. I padri possono infatti richiedere specifici permessi retribuiti aggiuntivi per la nascita dei figli, l'integrazione economica del 10% della quota retribuita prevista per legge per i congedi parentali, il riconoscimento del 30% della retribuzione annua lorda individuale in caso di fruizione di ulteriori 10 giorni di congedo una volta esaurito il congedo parentale previsto per legge, ulteriori giorni di permesso e di aspettativa non retribuiti in caso di malattia del figlio o di esigenze legate al puerperio. Il complesso di norme dedicate alla genitorialità ha introdotto, in via sperimentale, un ulteriore permesso retribuito per l'inserimento dei figli presso l'asilo nido o la scuola materna e ulteriori giorni non retribuiti finalizzati all'assistenza di figli minorenni a favore di genitori separati o divorziati, affidatari esclusivi dei figli, nonché in caso di vedovanza e di famiglie monogenitoriali. Inoltre, sempre in occasione del Contratto di secondo livello del Gruppo, è stato incrementato l'importo dell'assegno che l'Azienda riconosce ai collaboratori con familiari portatori di handicap e anche nell'ambito della Banca del Tempo sono state introdotte nuove casistiche, relative ad esigenze legate a disturbi dell'età evolutiva dei figli minorenni, che danno la possibilità di richiedere giorni di permesso retribuito, rafforzando e completando lo strumento.

Con riferimento alla previdenza complementare, conclusa la prima fase avviata dagli accordi collettivi dell'ottobre 2015, si è proseguito con la confluenza nel Fondo Pensione a Contribuzione Definita del Gruppo Intesa Sanpaolo, della Cassa di Previdenza Cariparo e dei Fondi Pensione delle ex Banche Venete. Nel 2018 è stata avviata la seconda fase del progetto, avente ad oggetto la razionalizzazione dei Fondi Pensione a prestazione definita, con l'integrazione della Cassa di Previdenza San Paolo nel Fondo Pensione Banco di Napoli, creando così il Fondo pensione a Prestazione Definita del Gruppo Intesa Sanpaolo. Il percorso ha contemplato una preventiva offerta di capitalizzazione da parte della Cassa di Previdenza San Paolo ai propri iscritti, la cui accettazione, su base volontaria, ha previsto per gli iscritti in servizio il trasferimento al Fondo a Contribuzione Intesa Sanpaolo. L'adesione è stata significativa con oltre il 90% di iscritti ed un capitale complessivo di circa 1 miliardo di euro che dal 1° gennaio 2019 è trasferito al Fondo a Contribuzione Intesa Sanpaolo sommandosi agli oltre 6 miliardi di patrimonio per circa 75 mila iscritti a fine 2018. Nel Fondo permane la possibilità di aderire alle coperture assicurative accessorie, di iscrivere i propri familiari a carico e di mantenere l'iscrizione al Fondo al raggiungimento dell'età pensionabile. Tra le utilità rese disponibili dal Fondo all'interno dell'area riservata del sito web, è stata abilitata la funzionalità per la stima dell'importo netto erogabile in caso di riscatti (per dimissioni, accesso Fondo di Solidarietà, Invalidità Permanente, Pensionamento), R.I.T.A. (Rendita Integrativa Temporanea Anticipata) e anticipazioni (spese sanitarie, acquisto prima casa, ecc.).

## IL FONDO SANITARIO INTEGRATIVO DEL GRUPPO

Per quanto riguarda il supporto alla salute, il Fondo Sanitario Integrativo del Gruppo, ente senza fini di lucro che ispira la sua azione ai valori mutualistici e di solidarietà sociale, offre agli iscritti e ai loro familiari, prestazioni integrative e sostitutive di quelle fornite dal Servizio Sanitario Nazionale. Nel corso del 2018 ha erogato, al netto della franchigia, prestazioni per 145 milioni di euro a beneficio dei propri 201.000 iscritti. Dopo le campagne dedicate alla prevenzione cardiovascolare (2016) e osteoporosi (2017), il 2018 è stato dedicato alla prevenzione dei tumori della pelle. L'iniziativa ha registrato un'adesione molto significativa con 20.900 persone che hanno preso parte allo screening e 6.500 che hanno beneficiato della visita dermatologica con epiluminescenza per il controllo dei nevi. Sulla scorta di questa esperienza il Comitato Scientifico del Fondo ha pianificato, per il 2019, una nuova campagna per la prevenzione tumorale, con un diffuso programma di informazione e sensibilizzazione sugli stili di vita per ridurre il rischio e con particolare focalizzazione sui tumori al colon e alla cervice uterina.

La Divisione International Subsidiary Banks ha rinnovato l'International Healthcare Programme, iniziativa che mira a offrire ai propri collaboratori esteri (con l'esclusione di Pravex ed Eximbank) con contratto di lavoro a tempo indeterminato (oltre 19.000 persone) consulenza medica di cosiddetta second opinion (estesa anche a coniuge e figli in età scolare) e/o trattamenti sanitari in centri d'eccellenza (solo per il dipendente) situati in paesi esteri rispetto a quello di residenza e/o luogo di lavoro, in caso di malattie gravi (cancro, trapianti, interventi chirurgici ad alta complessità, ecc.). Oltre alla copertura delle spese d'intervento sono previsti diversi

servizi complementari (assistenza visti, degenza, alloggio per l'accompagnatore, viaggio, ecc.) nonché la neutralizzazione di tutte le spese necessarie per raggiungere la struttura prescelta, alloggiare nel paese estero e affrontare le spese mediche da sostenere una volta rientrati a casa. Dal 2018, su alcune società estere del perimetro, il programma prevede – su base volontaria e a spese del dipendente – un'opzione al fine di garantire i trattamenti anche ai membri della famiglia (coniuge e figli in età scolare).

Un'altra forma di welfare partecipato è rappresentata dall'Associazione dei Lavoratori di Intesa Sanpaolo (ALI), attenta a favorire l'aggregazione tra le persone e anche a promuovere con modalità innovative, servizi alla persona e iniziative per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. ALI opera dal 2014 come circolo unico di Gruppo e nel 2018 ha raggiunto circa 145 mila soci. Propone un'ampia offerta di servizi, sia a livello territoriale sia nazionale: dalle attività di aggregazione, turistiche, culturali e sportive, ai servizi alla persona dedicati, in particolare, alle famiglie con figli e ai caregiver. Per i figli dei soci, oltre a proporre un'ampia gamma di Junior campus in Italia e all'estero, ha offerto – in sinergia con una Società specializzata – programmi per favorire le scelte della scuola superiore, dell'università e/o del lavoro. Ai bimbi da 1 a 6 anni, l'Associazione offre un Dono di Natale e alle famiglie di tutti i nuovi nati nell'anno è dedicato un contributo straordinario. Ampia l'offerta ai Soci in tema di convenzioni, che si è ampliata grazie all'attivazione dei primi gruppi acquisto in collaborazione con Destination Gusto e a una convenzione sul Noleggio a Lungo Termine. Nel 2018 ALI ha intrapreso un percorso finalizzato ad un maggior ascolto dei propri soci per identificare i loro bisogni e aspettative in modo da poter mettere a punto le proprie strategie operative. Attraverso una serie di focus group è stato possibile mettere a punto l'«analisi di materialità», individuando i temi «materiali», cioè quegli aspetti che rappresentano una chiave per comprendere gli impatti delle attività condotte dall'Associazione e che influenzano le decisioni dei suoi stakeholder più importanti, i Soci.

Attraverso la Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus è proseguita l'opera di contrasto al disagio economico e sociale a favore di dipendenti, ex dipendenti e pensionati in difficoltà, la promozione della cultura e dell'arte mediante l'erogazione di borse di studio universitarie e di dottorato a favore di studenti disagiati. Non da ultimo, sono stati sostenuti economicamente enti che, con progetti mirati a favore dei bisognosi, operano direttamente nel campo della solidarietà e dell'assistenza sociale. La somma deliberata dal Consiglio di Amministrazione nel 2018 ammonta complessivamente a circa 2,6 milioni di euro e ricomprende un significativo stanziamento a favore delle mense per i poveri e dei dormitori per indigenti.

## PEOPLE CARE

Nel contesto del Piano di Impresa 2018-2021 è stata costituita nel 2018 la struttura People & Process Care che, partendo dalla centralità delle persone e attraverso un dialogo continuo con i collaboratori, lavora per favorire il benessere aziendale e contribuisce ai miglioramenti organizzativi, in linea con i valori e la cultura di Intesa Sanpaolo. Nel quarto trimestre del 2018 è stata avviata una progettualità volta a creare un Modello di People Care di Gruppo, al fine di migliorare la qualità della vita in azienda a partire dai bisogni dei collaboratori, che si declina in due obiettivi: da un lato valorizzare e far conoscere alla popolazione aziendale i numerosi servizi già attualmente offerti alle persone, dall'altro lato contribuire allo sviluppo di nuove soluzioni per arricchire e qualificare l'offerta attuale. Per realizzare questi obiettivi è in corso di implementazione un'adeguata strategia di comunicazione che, anche grazie al processo di digitalizzazione, permetterà una maggior personalizzazione e facilità nella fruizione dei servizi da parte dei collaboratori. Inoltre, il Gruppo sta studiando l'attivazione di un processo di ascolto riservato e qualificato a supporto dei collaboratori che vivono momenti di difficoltà o disagio personale.

## CLIMA AZIENDALE

La Comunicazione Interna di Intesa Sanpaolo si occupa di sviluppare una cultura comune basata sui valori aziendali e favorire il senso di appartenenza dei collaboratori. Un sistema integrato che, oltre l'ascolto strutturato dei collaboratori, si compone di strumenti quali la Intranet, la Web Tv, Mosaico e Mosaico International che facilitano la costante informazione, il coinvolgimento, la condivisione degli obiettivi e la partecipazione attiva ai cambiamenti. A questi strumenti, da febbraio 2018, si è aggiunta interComm, la nuova App per la comunicazione interna di Intesa Sanpaolo. Ovunque, tutte le persone del Gruppo, possono essere costantemente aggiornate, al lavoro e a casa, con i Primi Piani, le news Intranet, i video della Web Tv e gli articoli di Mosaico direttamente sugli smartphone aziendali e personali. Molteplici sono state le attività che hanno caratterizzato il 2018. L'attenzione è stata focalizzata in primo luogo sulla presentazione del Piano d'Impresa 2018-2021, accompagnata da un'attività di informazione e coinvolgimento attraverso tutti gli strumenti di comunicazione, oltre all'invio del Piano a tutti i collaboratori in Italia e all'estero con una email a firma del CEO.

L'ascolto strutturato è uno strumento a supporto del Top management e delle strutture aziendali su temi ed esigenze specifiche o attività progettuali. In quest'ottica anche quest'anno le attività di ascolto (feedback, survey, focus group, web focus, ecc.) in Italia e all'estero, sono state oltre 60 e hanno coinvolto quasi 50.000 persone delle Aree di Governo, Divisioni e società del Gruppo. Oltre a queste, tre iniziative nuove hanno coinvolto tutte le persone di Intesa Sanpaolo in Italia e all'estero: la prima è il Net People Impact Index, realizzato tra febbraio e giugno, ed è l'indice che misura l'energia e il legame delle persone con il Gruppo; la seconda è il Progetto Mission, un percorso di indagine qualitativa e quantitativa, svolto tra luglio e ottobre, per raccogliere elementi utili al management per l'aggiornamento della attuale Mission di Intesa Sanpaolo alla luce del Piano d'Impresa 2018-2021. In questo ambito sono stati indagati, in un'apposita sezione dedicata e al fine di contribuire al processo di stakeholder engagement, anche temi di Corporate Social Responsibility; la terza è il Progetto inclusione, un'iniziativa di ascolto realizzata al fine di indagare la percezione di tutti i collaboratori e il gradimento delle azioni già attuate in tema di inclusione supportando altresì l'Azienda nella comprensione del grado di apertura e di attitudine all'accoglienza, come Gruppo e come insieme di Persone, evidenziando al contempo punti di forza e nuove possibili aree di sviluppo in tale ambito.

### PROGETTO MISSION: PERCEZIONE DEGLI IMPEGNI ASSUNTI A LIVELLO STRATEGICO SUI TEMI DI CSR CHE IMPATTANO I COLLABORATORI

La survey, lanciata principalmente per una riflessione condivisa sulla mission e i valori del Gruppo, alla luce del nuovo Piano d'Impresa, si è rivelata un'opportunità che ha consentito al Gruppo di rilevare, attraverso apposite domande inserite in una sezione dedicata del questionario, la percezione dei collaboratori sugli obiettivi in ambito sociale e ambientale fissati dal Piano stesso. L'indagine è stata rivolta a quasi 69.000 collaboratori in Italia e a circa 20.000 all'estero, ottenendo una redemption rispettivamente del 51,6% e del 41,5%. Tra i temi che il Piano di Impresa dedica alle persone, quelli ritenuti più rilevanti dai collaboratori del Gruppo Intesa Sanpaolo sono quelli che riguardano i sistemi di valutazione delle performance e di incentivazione, la formazione delle persone, il welfare e qualità della vita in azienda, il clima aziendale, lo sviluppo dei talenti e la tutela dell'occupazione. Ad esempio, per quanto riguarda gli ambiti afferenti lo sviluppo, la valorizzazione e il benessere delle persone, i collaboratori del perimetro italiano ritengono che l'impegno assunto dal Gruppo di incrementare del 80% le ore di formazione erogate nel periodo 2018-2021 possa avere un effetto significativo sulla propria crescita professionale e personale (75% dei rispondenti), considerandola un'opportunità che risponde in maniera efficace alle esigenze del singolo (59%); il 68% ritiene che lo smart working, strumento sul quale il Piano pone un accento in termini di estensione dell'iniziativa, sarà uno strumento sempre più adottato in futuro in quanto contribuisce all'incremento del benessere dei collaboratori e al contempo al contenimento dei costi aziendali, altri ancora lo considerano un'opportunità che agevola la propria vita privata senza penalizzare il lavoro (48%). A supporto della significativa attenzione e sensibilità delle persone del Gruppo sui temi di CSR legati al business, tutti i collaboratori rispondenti sono stati concordi nel dare priorità agli approcci che una banca dovrebbe adottare, mettendo al primo posto la trasparenza e cura del cliente, seguita dall'opportunità di favorire soluzioni di investimento sostenibili per i propri clienti nonché dall'accesso al credito e l'inclusione finanziaria delle categorie più svantaggiate e vulnerabili.

## SALUTE E SICUREZZA

La Direzione Tutela Aziendale è la struttura che, nell'ambito del Gruppo, sovrintende alle attività di presidio della salute e sicurezza. Intesa Sanpaolo ha implementato ed efficacemente attuato un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro, individuando all'interno della propria struttura organizzativa le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della propria politica di tutela dei collaboratori. Allo scopo di rafforzare il presidio della salute e sicurezza dei propri collaboratori, a partire dal 2017 il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro è sottoposto a verifica annuale da parte di un ente terzo ed indipendente che ne attesta la conformità alle leggi vigenti e agli standard di settore (British Standard BS OHSAS 18001:2007). Le responsabilità e le modalità connesse all'attuazione, al mantenimento, monitoraggio e miglioramento del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro (SGSL) sono contenute nella Guida di Processo – Gestione della Conformità – Gestione ambito normativo Sicurezza sul lavoro, aggiornata nel mese di giugno 2018. La Guida è stata definita con l'obiettivo di ridurre la possibilità di accadimento di qualunque evento dannoso per le persone, l'ambiente e le parti esterne interessate, controllare i rischi nell'ambito dell'operatività dell'azienda e di ditte esterne coinvolte nel contesto aziendale, migliorare progressivamente le prestazioni del Gruppo in materia di salute e sicurezza sul lavoro. I rischi per la salute e la sicurezza dei collaboratori sono valutati secondo un approccio multidisciplinare, considerando l'effetto combinato dell'ambiente di lavoro, dei processi e delle attrezzature nonché delle condizioni soggettive dei lavoratori. L'attività di gestione dei rischi per la salute e sicurezza si articola nelle seguenti fasi:

- identificazione dei pericoli e loro classificazione;
- valutazione dei rischi;
- individuazione e predisposizione delle misure e delle procedure di prevenzione e di protezione;
- definizione di un piano di interventi nell'ambito di un programma per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, con l'identificazione delle strutture aziendali competenti alla loro attuazione;
- realizzazione degli interventi pianificati nell'ambito del programma;
- definizione dei programmi di informazione e formazione dei lavoratori;
- verifica dell'attuazione dei programmi e controllo sull'applicazione e sull'efficacia delle misure adottate;
- gestione dei rischi residui.

Intesa Sanpaolo (nella figura del Datore di Lavoro) – con la collaborazione del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione e dei Medici Competenti, previa consultazione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza – elabora e mantiene aggiornato il Documento di Valutazione dei Rischi, che fra l'altro contiene:

- la relazione sulla valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa, nella quale sono specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;
- l'indicazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati, a seguito della valutazione;
- il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere.

La valutazione ed il relativo documento vengono aggiornati in relazione all'evoluzione tecnica nonché alle significative modifiche del processo produttivo e dell'assetto organizzativo dell'azienda tali da incidere sull'esposizione al rischio dei lavoratori. Questo impegno è stato assolto anche nel 2018 con la messa a disposizione di tutto il personale del documento aggiornato. Il processo di gestione dei rischi presenti all'interno delle sedi del Gruppo, attuato in stretta collaborazione con le competenti funzioni aziendali, per il 2018 ha previsto un piano di intervento finalizzato ad ottenere una percentuale di eliminazione complessiva dei fattori di rischio pari a circa il 27%. Nel secondo semestre 2018 si è completata l'attività di aggiornamento della valutazione dei rischi di tutte le società acquisite nell'ambito dell'operazione Banche Venete. Nel 2018 è proseguito il programma di sostegno post evento traumatico (rapine, atti di violenza, verbale o fisica nonché calamità naturali) portati a conoscenza del Servizio di Prevenzione e Protezione proponendo, ai collaboratori vittime degli stessi, un sostegno medico-psicologico in funzione della gravità del trauma subito. Sono stati organizzati 30 interventi che hanno visto il coinvolgimento di circa 120 collaboratori.



## PROGETTO SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO 4.0

Nel 2018 è stato avviato un progetto, inserito nel Piano di Impresa 2018-2021, che si pone l'obiettivo di analizzare l'evoluzione dell'attività bancaria in relazione alla digitalizzazione dei processi e all'avvento di nuove tecnologie e di comprenderne gli effetti sulla salute e benessere della popolazione aziendale. Per garantire la migliore attuazione degli adempimenti in materia di tutela della sicurezza e della salute sui luoghi di lavoro, anche sotto il profilo della prevenzione, occorre prefigurare scenari e modalità lavorative future per poter tempestivamente elaborare interventi di mitigazione dei rischi (non solo dei collaboratori ma di tutte le persone che entrano in contatto con i luoghi di lavoro del Gruppo). Il progetto Salute e Sicurezza 4.0 prende, pertanto, le mosse da una serie di elementi di contesto quali l'evoluzione dell'attività bancaria (ad esempio flessibilità di tempi e luoghi di lavoro, smart working, connettività, diffusione di nuove tecnologie, cambiamento dei modelli di servizio, distributivi e dei processi) e il progressivo invecchiamento dell'organico per approfondire prospetticamente – con l'indispensabile supporto medico – i possibili effetti sulle capacità di adattamento dei collaboratori e sull'integrità fisica e psicologica degli stessi. Si tratta di un progetto innovativo che potrà fornire utili indicazioni, in termini di ergonomia cognitiva e di technostress, per la predisposizione del layout delle nuove postazioni di lavoro e del contenuto dei programmi e delle procedure chiamati a indirizzare la nuova operatività. La prima fase del progetto ha previsto una sperimentazione all'interno della Direzione Tutela Aziendale con la creazione di 6 cantieri di lavoro virtuali focalizzati sui seguenti temi: 1) Censimento delle fonti di informazione; 2) Tipologie dei luoghi e posti di lavoro; 3) Processi e compiti lavorativi; 4) Attrezzature e applicativi; 5) Indicatori di salute aggregati; 6) Rischi Stress Lavoro Correlato e Tecnostress. L'esito del progetto comporterà delle modifiche al Documento di Valutazione dei Rischi.

## VALUTAZIONE DEL RISCHIO DA STRESS LAVORO CORRELATO

Nel corso del 2018 è stata aggiornata la valutazione del rischio stress lavoro-correlato per il personale delle filiali di Intesa Sanpaolo che operano con orario tradizionale. I collaboratori della rete sono stati coinvolti a campione in incontri condotti dal Servizio di Prevenzione e Protezione presso le sedi di Torino, Milano, Firenze, Padova, Bologna, Roma e Napoli, al fine di raccogliere gli elementi valutativi. La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è stata completata anche per le filiali di nuovo layout: alla valutazione preliminare, prevista dalla metodologia INAIL, è seguita una fase di valutazione approfondita con la collaborazione del Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità dell'Università degli Studi di Milano. Sono stati organizzati 10 focus group nelle piazze di Milano, Torino, Bologna e Napoli, a cui sono stati invitati a partecipare alcuni gestori, coordinatori e direttori operanti in questa nuova tipologia di filiale. L'analisi degli indicatori non evidenzia condizioni organizzative che possono determinare una presenza significativa di stress lavoro correlato ma, in una prospettiva di eccellenza, emergono alcune aree di controllo e miglioramento per le quali sono state attivate delle misure. L'analisi preliminare delle visite mediche condotte tra i collaboratori delle filiali indica infatti una buona condizione generale di salute ed una frequenza di disturbi correlabili a stress inferiori a quella della popolazione generale. Tutti i risultati degli aggiornamenti alla valutazione sono documentati all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi a disposizione di tutto il personale nella intranet di Gruppo.

Nel corso dell'anno sono continuate ulteriori importanti iniziative tra le quali l'aggiornamento della valutazione dei tempi di adibizione al videoterminale per il personale operante nelle filiali standard, nelle filiali hub e nei punti consulenza. La metodologia utilizzata è stata quella delle osservazioni istantanee o work sampling, già in uso nel Gruppo da diversi anni, basata su un modello matematico di tipo statistico, che, a seguito di un numero significativo di osservazioni, permette di determinare il tempo di utilizzo del videoterminale per un gruppo omogeneo di lavoratori. L'analisi è stata svolta su un totale di 152 filiali. Tutte le valutazioni effettuate hanno definito l'elenco dei Gruppi omogenei di lavoratori esposti a rischio videoterminale e attualmente risultano soggetti a sorveglianza sanitaria per tale rischio circa 23 mila collaboratori. Nel corso del 2018 è stato messo a punto ed applicato un significativo approfondimento della metodologia di valutazione del rischio sismico, con la determinazione di un Grado di Rischio Sismico degli immobili. In particolare tale indice è stato determinato per ciascun immobile ricompreso in una zona sismica a più alto rischio tramite sopralluoghi tecnici e la rilevazione di elementi di rappresentazione della pericolosità, della vulnerabilità e dell'esposizione in

termini di numero di persone presenti nell'edificio. Con l'ultimo Documento di Valutazione dei Rischi, approvato nel luglio 2018, è stata introdotta un'importante riorganizzazione della sorveglianza sanitaria, intesa sia come medical screening che come medical surveillance. I protocolli adottati hanno quindi lo scopo di valutare lo stato di salute del lavoratore, non solo rispetto al singolo rischio, ma anche rispetto ai contenuti della mansione nel suo complesso. I dati della sorveglianza sanitaria assumono specifico ruolo nella valutazione e gestione del rischio, attraverso l'introduzione di specifici strumenti di analisi: ad esempio, nel protocollo sanitario, è stato introdotto il questionario Work Ability Index, attraverso il quale valutare l'opportunità di adottare misure di supporto e/o la necessità di migliorare le condizioni di lavoro. Tenendo conto della necessità di armonizzare l'approccio delle controllate estere anche sul tema della salute e sicurezza, la Direzione Tutela Aziendale e la Divisione International Subsidiary Banks hanno definito un piano per il rafforzamento ispirato a best practice di Gruppo ed improntato al miglioramento continuo, in particolare dal punto di vista della governance della salute e sicurezza. La Direzione Centrale Tutela Aziendale e la Direzione Personale della Divisione International Subsidiary Banks hanno lavorato per definire un approccio comune che consenta di armonizzare le pratiche locali in tale ambito, nel rispetto dei requisiti nazionali e degli standard di Gruppo. Il processo di armonizzazione ha seguito due filoni principali: quello organizzativo e quello normativo. Dal punto di vista organizzativo, nel corso del 2018, sono stati rivisti i funzionigrammi delle Banche estere con l'obiettivo di integrare le diverse mission ed attività, definite secondo la legislazione locale, con quelle previste dallo standard di Gruppo, improntate secondo la cultura della prevenzione ed il miglioramento continuo. Oltre all'armonizzazione organizzativa, a fine 2018 sono state emanate delle Regole per i sistemi di gestione della salute e la sicurezza che, ispirate ai principali standard internazionali sui Sistemi di Gestione (BS OHSAS 18001 e ISO 45001), forniscono un quadro riepilogativo, sintetico ma esaustivo, delle responsabilità e degli adempimenti in materia e rappresentano un punto fondamentale nello sviluppo della strategia di Gruppo in tale ambito. L'adozione e l'effettiva applicazione delle Regole consentiranno di rafforzare i livelli attuali di presidio e di condividere lo stesso approccio nel rispetto dei requisiti di legge presenti nei diversi contesti nazionali.

#### **CERTIFICAZIONE DEL SGSSL AL BRITISH STANDARD OHSAS 18001:2007**

Nel 2018 la certificazione di conformità del Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro al British Standard OHSAS 18001:2007 è stata estesa al 100% delle filiali del Gruppo Intesa Sanpaolo in Italia. Il percorso di verifica, affidato ad un ente terzo e indipendente, si è svolto tramite la valutazione diretta delle attività attraverso audit presso le varie strutture organizzative (50 filiali e il grattacielo di Torino in quanto sede del Sistema), interviste al personale (a tutti i livelli, compreso il personale dei manutentori, i medici competenti, i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, il Servizio Formazione, il Facility Management), analisi di documenti e registrazioni e valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese a seguito dei rilievi emersi durante gli audit interni.

#### **RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA**

A seguito di un accordo sindacale del 2016 sono stati eletti i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) di Gruppo i cui ambiti di competenza sono definiti su base territoriale.

Nel corso del 2017 i nominativi dei Rappresentanti eletti sono stati comunicati sulla Intranet aziendale; successivamente la rappresentanza è stata integrata a seguito dell'operazione di acquisizione delle ex Banche venete e attualmente è costituita da 114 collaboratori.

Ogni anno vengono svolti interventi formativi dedicati, per l'aggiornamento dei collaboratori che svolgono il ruolo di RLS.

L'insieme delle attività realizzate ha permesso di rendere pienamente operative le procedure di consultazione e partecipazione al complessivo sistema di gestione della salute e sicurezza come previsto dalla normativa.