

## 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 fruito 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 Millennials, 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.