



Attrazione, valorizzazione,
diversity e inclusion
delle persone del Gruppo

Attrazione, valorizzazione, diversity e inclusion delle persone del Gruppo

I TEMI RILEVANTI

Persone e trasformazione digitale	pag. 161
Sistemi di valutazione e di incentivazione	pag. 162
Formazione	pag. 163
Sviluppo dei talenti	pag. 164
Diversity e inclusion	pag. 165

PERCHÉ I TEMI SONO RILEVANTI

Il Piano d'Impresa 2018-2021, in continuità con il precedente, individua nelle persone del Gruppo uno dei fattori decisivi per il consolidamento e l'ulteriore sviluppo 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 avviato per essere pronti alla sfida digitale, continuano a garantire l'eccellenza nella qualità del servizio al cliente, la realizzazione degli obiettivi di Piano, nonché a fronteggiare la situazione emergenziale causata dal COVID-19. Risulta pertanto centrale la valorizzazione delle persone del Gruppo, anche tramite la promozione della formazione e del merito, nonché l'attenzione alle tematiche di diversità e inclusione.

INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2021 (valore cumulato da inizio 2018)	Obiettivi al 2021
Attrazione, valorizzazione, diversity e inclusion delle persone del Gruppo	Formazione: ore erogate	<ul style="list-style-type: none"> 12,8mln di ore di formazione (circa 46mln di ore dal 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> 46mln di ore di formazione nel periodo 2018-2021 11,9mln ore nel 2021
	Formazione settore assicurativo	<ul style="list-style-type: none"> Oltre 240 specialisti tutela introdotti a supporto delle filiali (da inizio 2018) Oltre 1,3mln di ore di formazione e specializzazione per la crescita del settore assicurativo destinate a oltre 39.000 persone a supporto delle filiali 	<ul style="list-style-type: none"> Formazione e specializzazione per la crescita del settore assicurativo: circa 220 persone specialiste nella tutela a supporto delle filiali; circa 30.000 persone di filiale formate
	Formazione recupero crediti	<ul style="list-style-type: none"> Oltre 11.300 ore di formazione erogate a oltre 9.400 persone per il rafforzamento del recupero crediti 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento delle competenze per il recupero crediti e creazione unità interna dedicata
	International Talent Program	<ul style="list-style-type: none"> Oltre 320 persone coinvolte nelle iniziative di sviluppo avviate nell'ambito dell'International Talent Program dall'avvio del Programma 	<ul style="list-style-type: none"> Circa 500 talenti coinvolti
	Assessment manageriali	<ul style="list-style-type: none"> Sottoposte ad assessment 721 persone (53% uomini e 47% donne) 	<ul style="list-style-type: none"> Percorsi di crescita per persone destinate a incarichi manageriali
	Persone aderenti al piano di incentivazione LECOIP 2.0	<ul style="list-style-type: none"> Oltre 80% degli aventi diritto aderenti al Piano LECOIP 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento del coinvolgimento delle persone del Gruppo attraverso programmi di incentivazione a lungo termine collegati agli obiettivi del Piano d'Impresa

INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2021 (valore cumulato da inizio 2018)	Obiettivi al 2021
Attrazione, valorizzazione, diversity e inclusion delle persone del Gruppo	Iniziative di Diversity e Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emanate le Regole per il contrasto alle molestie sessuali; erogato un corso obbligatorio rivolto a tutta la popolazione del Gruppo (perimetro Italia) e organizzati incontri formativi per le funzioni coinvolte nella gestione delle segnalazioni e per tutti i gestori HR ▪ Recepiti all'estero i Principi in materia di Diversity & Inclusion ▪ Ottenuta la Certificazione GEEIS – Diversity ▪ Avviata la Cabina di Regia D&I ▪ Esteso il percorso formativo sulla Leadership Inclusiva dedicato a tutti i Responsabili (oltre 1.000 persone già coinvolte) ▪ Piano di formazione D&I rivolto a diversi target su temi quali: l'ageing, l'empowerment al femminile, le molestie sessuali, la neurodiversità, l'orientamento affettivo, la genitorialità, la disabilità, ecc. ▪ Esteso a tutte le Strutture del Gruppo il programma per le persone lungo-assenti, indipendentemente dalla natura dell'assenza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzare la diversità e l'inclusione

POLITICHE AZIENDALI

La valorizzazione delle persone e il principio dell'eccellenza basata sul riconoscimento del merito sono definiti nelle Politiche di Remunerazione e Incentivazione di Gruppo, nei Principi in Materia di Diversity & Inclusion approvati nel 2020 e nel Codice Etico. Strumenti specifici per manager e professional consentono di attuare processi strutturati di valutazione delle performance e di mappatura delle competenze. Le Politiche di Remunerazione e Incentivazione del Gruppo hanno la finalità di allineare i comportamenti delle persone del Gruppo agli interessi di tutti gli Stakeholder orientandone l'azione verso il raggiungimento di obiettivi sostenibili nel medio-lungo termine nel quadro di una prudente assunzione dei rischi attuali e prospettici, nonché di contribuire a fare del Gruppo un "Employer of choice" per capacità di attrarre, motivare e trattenere le migliori risorse. Le Politiche, disegnate nel rispetto dei requisiti normativi e fondate sulla correttezza nelle relazioni con la clientela, collegano le remunerazioni ai rischi assunti allineando i sistemi retributivi alle politiche di prudente gestione dei rischi finanziari e non finanziari. Inoltre, le Politiche si ispirano ai principi di merito premiando i contributi distintivi e assicurando una stringente relazione tra riconoscimenti e risultati raggiunti/rischi assunti, ai principi di equità sia in termini interni ed esterni, ai principi di gender equality e di sostenibilità, consentendo di contenere gli oneri entro valori compatibili con le disponibilità economico-finanziarie.

I Principi in Materia di Diversity & Inclusion e il Codice Etico nella prospettiva diversity valorizzano le specificità di ciascuna persona 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. La Struttura Diversity & Inclusion, creata a fine 2018 nell'ambito dell'Area di Governo Chief Operating Officer, ha come mission la valorizzazione di tutte le forme di diversità che coesistono nel Gruppo tra cui il genere, le diverse generazioni, le disabilità, gli orientamenti affettivi, le differenze culturali, etniche, religiose.

PERSONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Le persone e il digitale hanno rappresentato fattori abilitanti chiave nel Piano d'Impresa 2018-21 di Intesa Sanpaolo. Anche nel 2021 l'approccio innovativo del Programma Digital & Data HR Transformation, concluso nel 2020, ha consentito il proseguimento della trasformazione digitale dei servizi e dei processi dedicati alle persone attraverso una co-leadership delle Aree di Governo Chief Operating Officer e Chief IT, Digital and Innovation Officer, una modalità di lavoro semi-agile, piattaforme IT 100% Cloud e team interfunzionali. Tra i principali risultati raggiunti nel 2021, anche tramite il portale #People, si rilevano, in particolare, il completamento dell'onboarding delle persone ex-UBI avviato a fine 2020: circa 15.000 persone sono state guidate attraverso le tappe di un percorso volto a garantire un chiaro orientamento e supportare una rapida e piena integrazione; l'attivazione del processo di onboarding per i neoassunti della Divisione IMI Corporate & Investment Banking: il nuovo modello di onboarding è stato attivato in forma di pilota con l'obiettivo di essere poi esteso nel corso del 2022 alle altre Strutture del Gruppo.

Employee Central - ISBD People Data è lo strumento per le Banche Estere che consiste in un database digitale dei principali dati personali e professionali di circa 20.000 persone di 9 controllate nel perimetro gestito dalla Divisione International Subsidiary Banks.

#PEOPLE: IL PORTALE PER LE PERSONE DI INTESA SANPAOLO

Nato nel 2018, è lo spazio dedicato a tutte le persone di Intesa Sanpaolo. Dal portale è possibile accedere al profilo personale, in cui ogni persona del Gruppo ha a disposizione i principali dati personali, il curriculum professionale e uno spazio per raccontarsi e condividere le ambizioni professionali, la sezione LECOIP 2.0 e Piano POP (Performance-based Option Plan) con il valore dei Piani. Sono presenti, inoltre, sezioni dedicate ai Servizi alla Persona, che raccoglie oltre 300 prodotti e iniziative offerti alle persone del Gruppo, alla mobilità interna, come Jobs@ISP, il mercato del lavoro interno con le opportunità professionali dedicate a tutte le persone del Gruppo e Next, il programma di placement e reskilling di Intesa Sanpaolo. In #People sono disponibili anche l'area Performance Management e News e contenuti informativi multimediali per mantenere sempre aggiornate le persone del Gruppo sugli eventi e le notizie più importanti. Inoltre, sono state sviluppate anche due App collegate a #People e ai sistemi HR: l'App #People per i dispositivi mobili e l'App Feedback, collegata al sistema di Performance Management di Gruppo, che consente di condividere con semplicità i feedback fra persone in ruoli di responsabilità e collaboratori. Nel 2021 è stato lanciato un programma denominato Next Way of Working che ha avviato iniziative digitali di sensibilizzazione rivolte a tutta la popolazione aziendale, con suggerimenti concreti e buone pratiche per l'adozione di comportamenti inclusivi in un contesto di diffuso lavoro remoto. Nell'ambito del Next Way of Working, è stato attivato un nuovo tool per la pianificazione del tempo e la prenotazione degli spazi che ha permesso una più facile ed efficace organizzazione del lavoro nei team, grazie ad una condivisione in tempo reale della pianificazione e alla possibilità di un monitoraggio tramite dashboard e specifici KPI; in tale ambito è stata avviata anche un'iniziativa finalizzata ad ampliare le occasioni di confronto tra Manager e collaboratore, potenziando gli attuali strumenti di feedback con la "Gestione dei Task".

Inoltre, a dicembre 2021 è stata avviata una fase sperimentale per l'inserimento in #People del chatbot Ellis, un assistente virtuale con cui dialogare per semplificare la ricerca di informazioni e le richieste dei servizi amministrativi, grazie all'introduzione di soluzioni di intelligenza artificiale.

Nel contesto del prossimo Piano di Impresa e nell'ottica di continuare ad offrire servizi sempre più efficaci e digitali, #People ha l'ambizione di diventare l'unico punto di sintesi di tutti i contenuti ed i servizi HR alla Persona per le persone del Gruppo.

SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

UpPER, è il sistema di valutazione delle prestazioni adottato dal 2019 per rispondere alle nuove sfide di sviluppo; supportato da un sistema digitale, pone al centro ogni singola persona, valorizzando lo specifico mestiere e il suo contributo. La valutazione della prestazione si basa su tre indicatori, condivisi tra responsabili e collaboratori all'inizio dell'anno. Al fine di favorire il dialogo continuo, durante il ciclo di valutazione, i Responsabili possono fornire ai collaboratori feedback sugli indicatori assegnati, anche grazie all'utilizzo di una App specifica, consentendo alla persona di ricevere interventi formativi coerenti.

Per i Risk Taker e il Middle Management del Gruppo, il sistema di valutazione adottato è Managers' Performance Accountability, che prevede KPI qualitativi e quantitativi, oggettivi e misurabili, individuati coerentemente con gli obiettivi del Piano d'Impresa.

Per quanto attiene le Banche Estere, il New Performance Appraisal Tool – NewPat, lanciato nel 2018, consente la valutazione della prestazione di tutte le persone delle strutture centrali.

Inoltre, nel 2021 è stata avviata l'introduzione del Network Incentive Model – NIM, tool dedicato alla valutazione del personale di filiale su 3 banche pilota (PBZ, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina e Intesa Sanpaolo Bank Slovenia), cui seguirà un rilascio graduale sulle altre Banche.

In coerenza col Piano d'Impresa, Intesa Sanpaolo ha continuato ad applicare il sistema di mappatura delle posizioni organizzative manageriali presenti in azienda denominato Global Banding che valuta in modo oggettivo il valore relativo dei diversi ruoli organizzativi e rappresenta in maniera più organica – all'esterno e all'interno – le responsabilità di ciascun Manager, anche attraverso l'adozione di una denominazione internazionale valida per le posizioni manageriali in Italia e all'estero. Con riferimento alla valorizzazione dei professional, Intesa Sanpaolo ha completato la fase sperimentale del progetto di assegnazione del title e ha iniziato la fase di estensione del modello alle restanti Strutture Centrali, in cui le figure professionali non sono specificamente identificate. Il progetto di Titling Professional è finalizzato a valorizzare il livello di contributo professionale fornito nell'ambito del proprio mestiere, la progressiva specializzazione delle competenze nonché ad introdurre un sistema di sviluppo delle persone anche alternativo a quello manageriale. Inoltre, per alimentare i bacini di crescita manageriale, in coerenza col Global Banding, sono stati aggiornati il portfolio degli interventi di Assessment del potenziale e la relativa Policy. Nel 2021 sono stati interessati da iniziative di Assessment oltre 700 persone, equamente distribuite per genere.

Per quanto riguarda i Sistemi di Incentivazione, il Gruppo prevede sia Piani a breve termine sia Piani a lungo termine rivolti a tutta la popolazione. In particolare, per i Risk Taker e il Middle Management del Gruppo è previsto il Sistema Incentivante annuale collegato al sistema di valutazione Managers' Performance Accountability e, con riferimento alle Banche estere, a NewPat, per i quali in funzione del raggiungimento degli obiettivi è determinato un premio secondo le regole previste nelle Politiche di Remunerazione e Incentivazione.

In tale Sistema Incentivante la prospettiva ESG è stata rafforzata tramite l'introduzione di uno specifico e articolato KPI assegnato al CEO e a circa 2.100 manager (perimetro Italia ed estero) in coerenza con l'impegno del Gruppo in ambito sostenibilità/ESG (vedi pag. 43).

Per la restante popolazione, al fine di continuare a valorizzare l'apporto di questa nella realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021, è stato sottoscritto il 14 aprile 2021 un accordo di secondo livello per l'erogazione del Premio Variabile di Risultato (PVR) 2021, destinato a tutte le persone del Gruppo, incluse quelle dell'ex Gruppo UBI per valorizzare l'apporto alla realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021. Il PVR 2021 premia l'incremento di redditività e produttività confermando i principi di inclusione, merito e orientamento a risultati sostenibili nel tempo previsti dal suddetto Piano e risulta semplificato componendosi di due quote:

- Premio Base, riconosciuto in funzione della figura professionale assegnata ovvero, in assenza della stessa, del livello di seniority attribuito;
- Premio di Eccellenza, riconosciuto in funzione in performance distintive individuali e obiettivi di squadra.

Anche nel 2021, perdurando la difficile situazione causata dall'emergenza COVID-19, è stata mantenuta la possibilità di partecipazione al Premio anche per le persone che si sono assentate per lunghi periodi. A conferma dell'attenzione ai servizi a favore delle famiglie e della conciliazione dei tempi di vita e lavoro, anche per il PVR 2021 è prevista la possibilità di poterne richiedere il riconoscimento, in tutto o parte, con servizi di welfare, cogliendo le opportunità che la normativa fiscale in materia di remunerazioni di produttività del lavoro riconosce ai collaboratori. In coerenza con gli obiettivi strategici è stato inoltre confermato per il 2021 il Sistema Eccellenza Tutela (SET), dedicato al personale della Rete coinvolto nell'offerta di prodotti assicurativi. Infine, per il personale della Divisione Insurance, con accordo del 26 luglio 2021, è stato previsto il riconoscimento del Premio Aggiuntivo Variabile (PAV) e del Premio Sociale.

QUALITÀ DEL SERVIZIO E INCENTIVAZIONE DELLE PERSONE

Il Premio di eccellenza destinato al personale di rete di Intesa Sanpaolo premia il lavoro delle migliori squadre e valorizza 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, soddisfazione dei clienti e spinta sulla multicanalità, tenuto conto in ogni caso della valutazione qualitativa. A fronte del raggiungimento di determinati KPI, il premio viene riconosciuto al 20% delle migliori filiali per ciascun Territorio Commerciale.

Allo scopo di tutelare i diritti e gli interessi del cliente, si precisa che i Sistemi Incentivanti dedicati al personale operante nelle reti di vendita del Gruppo non prevedono alcun KPI economico-finanziario basato sui livelli di distribuzione di uno specifico prodotto/servizio. Inoltre, ai fini del raggiungimento degli obiettivi, vengono prese in considerazione solo le operazioni conformi al profilo della clientela.

A tali strumenti, il Gruppo ha affiancato Sistemi di Incentivazione a lungo termine allineati all'orizzonte temporale del Piano d'Impresa 2018-2021 e differenziati per finalità, strumenti e cluster di popolazione. In particolare, nel 2018, per allineare in modo stringente Top Management, Risk Taker e Manager Strategici agli sfidanti e ambiziosi obiettivi attesi dal Piano, è stato avviato un sistema incentivante basato su condizioni di performance che utilizza un veicolo opzionale denominato POP (Performance-based Option Plan).

Per gli altri Manager e collaboratori è stato avviato dal 2018, in continuità con il LECOIP 2014-2017 (Leveraged Employee Co-Investment Plan), il Piano 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.

FORMAZIONE

La Direzione Centrale Politiche di Sviluppo e Learning Academy nel corso del 2021 ha proseguito nell'implementazione di modelli e metodologie di formazione innovativi, orientati alle persone del Gruppo e utili a promuovere una formazione multicanale che massimizza semplicità e flessibilità di apprendimento tramite l'utilizzo delle diverse Piattaforme (Apprendo, Myla e Scuola dei Capi). La forte esperienza di lavoro e formazione a distanza fatta nel 2020 a causa della pandemia, è stata capitalizzata nel 2021 proseguendo l'utilizzo dei canali remoti per la formazione sincrona e asincrona.

Nel 2021 i giudizi raccolti tra le persone del Gruppo sono risultati molto positivi, pari all'87% per la formazione digitale e al 97% per quella live.

Le Dashboard di Formazione, disponibili per Capi e Gestori HR sono diventate uno strumento consolidato che permette di avere una visione d'insieme dei progressi formativi delle Persone del Gruppo.

Sul piano tematico è stata ampliata e aggiornata l'offerta sulla formazione obbligatoria per le persone del Gruppo, in base alle indicazioni contenute nel nuovo Codice di comportamento. Nuovi contenuti digitali sono stati pubblicati in materia di D.Lgs. 231 e cybersecurity, ambito quest'ultimo ritenuto di estrema rilevanza, visto anche il perdurare dell'emergenza sanitaria. Diverse le iniziative formative in ambito ESG rivolte alla Divisione IMI CIB, a Intesa Sanpaolo Private Banking e al resto del Gruppo (vedi pag. 49).

Nell'ambito Diversity e Inclusion, in coerenza al Piano d'Impresa 2018-2021, sono state erogate iniziative su diversi temi (oltre 1000 Manager coinvolti attraverso la Scuola dei Capi), come ad esempio l'empowerment al femminile e la diffusione della cultura sull'ageing.

Il 2021 ha visto una crescita significativa dell'utilizzo del Modello delle Conoscenze e dei Mestieri e degli strumenti ad esso collegati, che fotografando il know how e le professioni esistenti nel Gruppo, abilitano diversi processi HR (come il Titling Professional, la formazione e lo sviluppo delle persone).

Nel 2021 Scuola dei Capi ha accompagnato oltre 7.900 Manager e 300 Talenti con una vasta offerta di iniziative. L'ascolto delle esigenze dei Manager è stato il punto di partenza per erogare azioni personalizzate sui bisogni legati al nuovo contesto: 96 persone in ruoli di responsabilità sono state coinvolte nei Digital Shadowing, finalizzati a migliorare la performance nella gestione dei meeting da remoto, 567 in Distance Tutoring e 220 in percorsi di Coaching oltre a diversi percorsi personalizzati. Tra questi, il Take Care of* per accompagnare oltre 300 Manager ex UBI in un'integrazione accelerata nel Gruppo, un percorso di sviluppo dedicato ai responsabili di recente nomina e un'iniziativa di condivisione rivolta ai primi 70 Manager che stanno sperimentando il Next Way of Working.

È stato avviato il programma K-Hub, la prima Business School interna che nel corso del 2022 permetterà a 35 Manager ad alto potenziale di vivere esperienze di sviluppo manageriale e approfondire temi strategici rilevanti rispetto al prossimo Piano d'Impresa. La Scuola, nella sua veste internazionale, ha coinvolto circa 1.000 Manager delle Sussidiarie estere in 5 edizioni di Digital Talks su temi globali, e ha avviato per loro un journey di incontri sulle tematiche ESG. Con un obiettivo di internazionalizzazione, ha inoltre erogato 220 corsi di lingua inglese per 230 Manager.

L'App Scuola dei Capi si è arricchita con 270 nuovi oggetti formativi, per un'offerta complessiva di 960 contenuti doppiati anche in lingua inglese, ha raggiunto un'adozione dell'81% e un gradimento del 98%. La progettazione digitale è stata focalizzata sulle situazioni manageriali del nuovo contesto lavorativo e sui temi strategici per la Banca: la sostenibilità, le tematiche di Diversity & Inclusion, l'evoluzione tecnologica in ambito lavorativo e la trasformazione di mestieri e modelli di business.

Nell'ambito delle iniziative Impact, è proseguito il percorso triennale Z LAB per sviluppare le competenze trasversali e per favorire l'orientamento degli studenti. Intesa Sanpaolo ha messo a disposizione degli studenti ambienti digitali in cui si sperimentano dinamiche interattive, laboratori esperienziali, project work, cultura digitale, che facilitano scoperte e riflessioni sul tema del lavoro. Gli studenti lavorano con l'assistenza di team che si occupano a tempo pieno delle attività laboratoriali in qualità di tutor. Gli studenti fino ad oggi coinvolti nei circa 150 percorsi avviati in 22 città Italiane in presenza o online sono stati più di 2.810. Nel 2021 si è aggiunto il progetto Futurità dedicato agli studenti di 3° e 4° superiore con il quale si intende sviluppare la cultura della sostenibilità, portando nel mondo della scuola nuovi strumenti di apprendimento per far comprendere i meccanismi sottostanti alle strategie di sviluppo economico sostenibile. Futurità è un supporto nell'insegnamento dell'educazione civica e ha valenza come PCTO (ex alternanza scuola-lavoro). La 1° edizione di Futurità, tenuta nell'anno scolastico 2020/21, ha coinvolto 73 classi e oltre 1.500 studenti.

SVILUPPO DEI TALENTI

L'International Talent Program (ITP) costituisce 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 e di professional di cultura trasversale e internazionale, il Programma è rivolto a un bacino di persone del Gruppo 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 indicativa 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 sono coinvolti in iniziative di training specialistico e manageriale in lingua inglese in collaborazione con le migliori Business School, in workshop internazionali focalizzati sull'innovazione e in iniziative di project work fortemente connessi ai business del Gruppo. Per ciascun Talent, durante l'intero percorso, è previsto un programma di sponsorship con il coinvolgimento diretto dei Senior Manager del Gruppo. È in corso di conclusione la prima edizione ITP, avviata nel 2017, con la definizione del posizionamento di 97 persone in ruoli manageriali o di high-level professional. La seconda edizione, avviata nel 2019, vede 105 talenti in rotazione in tutto il Gruppo e 3 già in fase di posizionamento. Inoltre, i 50 Talent provenienti da UBI Banca continuano con il loro percorso customizzato in Intesa Sanpaolo, avviato a dicembre 2020. Complessivamente, a fine 2021, il numero dei partecipanti al Programma supera quota 320 Talent.

PIANI DI SUCCESSIONE PER LA CONTINUITÀ DEL BUSINESS

Al fine di garantire la sicurezza e la continuità del business aziendale anche in caso di cessazione per qualsiasi causa dei manager che ricoprono ruoli aziendali rilevanti, il Gruppo Intesa Sanpaolo ha da diversi anni definito e adottato regole per la gestione dei piani di successione dei Risk Taker Apicali (Strategic Succession Planning). Tali regole rappresentano per la Banca un'opportunità di valorizzazione del proprio capitale umano, nell'ottica di una gestione strategica della crescita interna dei manager, con l'obiettivo di garantire la costante presenza in azienda delle migliori risorse, aggiornate e competitive. Sempre nell'ottica della valorizzazione delle risorse interne, la pianificazione della successione è affiancata ad un processo di individuazione, gestione e sviluppo delle risorse ad alto potenziale, che consente di contribuire a naturali meccanismi di successione, garantendo al Gruppo il costante e necessario ricambio generazionale.

DIVERSITY E INCLUSION

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) supera le 14.000 risorse a livello di Gruppo, con un'incidenza del 28,7% rispetto al totale della popolazione femminile. Il rapporto tra il personale direttivo femminile sul totale del personale direttivo è pari al 38,8%.

Nel corso del 2021, la Struttura Diversity & Inclusion (D&I), a diretto riporto del Chief Operating Officer, ha proseguito la propria attività di promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di accogliere e valorizzare ogni forma di diversità. Supportata da un processo di misurazione e valutazione continua dei risultati ottenuti, la strategia di inclusione del Gruppo costituisce il riferimento per un'efficace cooperazione con tutte le realtà coinvolte a diverso titolo nella co-creazione e nella realizzazione delle iniziative. Per garantire una proficua collaborazione con tutte le strutture del Gruppo, il Comitato Operativo D&I, composto da un focal point per ogni Divisione e Area di Governo, ha proseguito la sua attività di allineamento, confronto e condivisione, favorendo un continuo scambio fra la Struttura D&I e tutte le realtà del Gruppo, per veicolare le diverse iniziative di inclusione e co-progettare e indirizzare iniziative specifiche. La pubblicazione, a fine 2020, del documento di Principi in materia di Diversity & Inclusion di Gruppo, ha ulteriormente consolidato le linee di indirizzo sulle buone pratiche di inclusione, a partire dagli impegni concreti che Intesa Sanpaolo ha assunto per garantire eque opportunità, anche in una prospettiva di equità di genere nei processi di assunzione, promozione a ruoli di Responsabilità, nomine alla Dirigenza e nel piano per la successione dei ruoli apicali. Una Cabina di Regia dedicata ha avviato la propria attività, monitorando il rispetto degli impegni enunciati nei Principi.

Nel corso del 2021 sono state pubblicate le Regole per il Contrasto alle Molestie Sessuali, un documento che affianca il Codice Etico ed il Codice di Comportamento nell'esplicitare la politica di ferma condanna di ogni tipo di molestia e che disciplina nel dettaglio il processo di gestione delle segnalazioni. La pubblicazione del documento è stata accompagnata dall'erogazione di un corso formativo obbligatorio per tutta la popolazione aziendale nonché iniziative di comunicazione/sensibilizzazione attraverso i canali di comunicazione interna. Nel 2021 sono pervenute 2 segnalazioni che sono stati gestite in coerenza con il processo definito nel documento Regole per il Contrasto alle Molestie Sessuali. È stato, inoltre, attivato un servizio di ascolto e supporto psicologico e di informativa legale dedicato alle vittime di molestie sessuali, accessibile gratuitamente e gestito da professionisti esterni.

Al fine di valorizzare il talento femminile e favorire la creazione di contesti lavorativi equi ed inclusivi, sono proseguite le iniziative di sviluppo per donne professional e manager tra cui le iniziative finalizzate alla valorizzazione e crescita di donne ad alto potenziale, che prevedono programmi di job rotation, percorsi di shadowing, formazione e empowerment. È proseguito il programma "Female Leadership Acceleration", un percorso di assessment, formazione e sviluppo rivolto a donne manager, con l'obiettivo di creare una comunità alla quale dedicare approcci gestionali personalizzati in termini di crescita.

È stato, inoltre, progressivamente esteso a tutte le Strutture del Gruppo il programma rivolto a persone lungo-assenti. L'iniziativa ha l'obiettivo di instaurare un rapporto di vicinanza con la persona durante l'assenza e favorire un proficuo rientro al lavoro.

Le iniziative di supporto alla genitorialità sono state rivolte sia alle mamme che ai papà: a seguito di un workshop di ascolto sul tema della paternità, condotto a cavallo del 2020-2021, sono state progettate differenti iniziative di sensibilizzazione. A partire dagli spunti condivisi, sono state realizzate e diffuse una serie di videointerviste a mamme e papà del Gruppo, che hanno raccontato la loro esperienza di genitori in Intesa Sanpaolo e hanno stimolato una riflessione sulla relazione fra genitorialità, equità di genere e managerialità. È stata inoltre realizzata la prima aula "mista" di un programma di formazione interno, originariamente rivolto alle neomamme con l'obiettivo di valorizzare le competenze acquisite durante la maternità; l'estensione ai papà favorisce una riflessione condivisa sui ruoli di genere nell'ambito della genitorialità e su come riequilibrare i carichi domestici nei nuclei familiari.

Nel corso del 2021, inoltre, è proseguito il cantiere di lavoro sul tema della convivenza e valorizzazione delle diverse generazioni in azienda: varie realtà del Gruppo sono state coinvolte in iniziative di ascolto sulle diverse generazioni in azienda. Le risultanze di questa attività hanno portato all'avvio di iniziative di mentoring e scambio fra persone di generazioni differenti nonché a percorsi formativi per tutte le persone del Gruppo e un'iniziativa di sensibilizzazione sui temi dell'incontro generazionale rivolta alla popolazione dei responsabili.

In tema di orientamenti affettivi e identità di genere, è proseguita, la collaborazione con Parks – Liberi e Uguali, a cui Intesa Sanpaolo è associata e con la quale sono state progettate iniziative di comunicazione e sensibilizzazione per favorire la piena inclusione delle persone LGBT+. È stato inoltre realizzato un documento

interno che definisce buone pratiche inclusive per accompagnare le persone che desiderino essere supportate nell'ambiente lavorativo durante il loro percorso di transizione di genere.

Il valore dell'inclusione è stato oggetto di diversi contenuti formativi progettati e proposti nel corso dell'anno, personalizzati e rivolti a popolazioni differenti del Gruppo. La popolazione dei responsabili ha proseguito gli incontri di managerial discussion sui temi della Leadership Inclusiva. Questi, dopo essersi rivolti a primi riporti del CEO e sue prime linee, sono ora in fase di estensione a tutti i ruoli di responsabilità del Gruppo. Sono stati inoltre progettati contenuti formativi rivolti specificamente alle persone che operano nell'ambito della gestione del personale, nonché contenuti formativi, di comunicazione e sensibilizzazione rivolti a tutta la popolazione o su specifiche realtà del Gruppo.

LA DIVERSITY E INCLUSION NELLE BANCHE ESTERE

Nel 2021 le Banche estere hanno intrapreso diversi impegni per rafforzare la Diversity and Inclusion attraverso numerose iniziative locali. Tra queste, Banca Intesa Beograd ha aderito all'iniziativa globale "Ring the Bell for gender Equality" organizzata dalla Borsa di Belgrado e dall'UN Global Compact Network Serbia, con l'obiettivo di promuovere l'importanza dell'uguaglianza di genere e del ruolo delle donne nello sviluppo economico. Alexbank ha aderito all' Egyptian Gender Equity Seal, un processo di certificazione in collaborazione con il Consiglio Nazionale per le donne, rivolto a promuovere l'uguaglianza e rimuovere la discriminazione di genere, che ha come focus quattro ambiti: il recruitment, lo sviluppo professionale, la conciliazione famiglia/lavoro e le politiche contro le molestie sessuali. VÚB Banka è stata una delle prime aziende a siglare il Diversity Charter in Slovacchia, confermando in questo modo l'impegno della Banca nella creazione di un ambiente di lavoro basato sull'apertura, l'equità, la fiducia e in cui viene promossa la diversità; grazie all'impegno in questi ambiti la Banca è stata riconosciuta da Profesia.sk con la medaglia d'argento "The Employer of the Year" durante la cerimonia di gennaio 2021. Inoltre, CIB Bank ha ricevuto per il terzo anno consecutivo il premio "Family Friendly Company" assegnato dalla Fondazione "Three Princes, Three Princesses Movement" in relazione alle diverse iniziative mirate alla conciliazione degli impegni lavoro/famiglia per i suoi dipendenti, mentre PBZ è stata riconosciuta come CEP (Certificate Employer Partner) da una società di consulenza specializzata, che premia le aziende in cui sono presenti pratiche d'eccellenza in ambito risorse umane, premio conquistato grazie all'attenzione particolare verso la promozione della D&I.

La strategia di inclusione del Gruppo prevede di generare un impatto anche oltre la Banca e, in tale ottica, è proseguita la collaborazione con Valore D, associazione di imprese che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese, nonché la partnership e partecipazione attiva di più di 100 Role Model aziendali all'iniziativa InspirinGirls, il progetto dedicato alle ragazze e ai ragazzi delle scuole medie che prevede incontri con donne manager del Gruppo con l'obiettivo di superare gli stereotipi di genere che possono ostacolare sogni e ambizioni in età scolare e influenzare la scelta dei successivi percorsi educativi. Per generare un positivo impatto sul tessuto sociale nazionale e coinvolgere tutte le aree del territorio italiano, Intesa Sanpaolo partecipa attivamente al programma YEP – Young Women Empowerment Program, volto alla valorizzazione del talento femminile con focus specifico sul Sud Italia. Il programma, sviluppato in collaborazione con Ortygia Business School, prevede un percorso di mentoring rivolto a giovani studentesse (mentee) del Sud Italia, beneficiando, tramite affiancamento individuale, dell'esperienza di donne manager e professioniste di Intesa Sanpaolo (mentor). A sostegno della partecipazione delle donne alle carriere STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), sono state erogate cinque borse di studio presso cinque Università del Sud Italia e otto borse di studio nell'ambito del programma Girls@Polimi, per contribuire attivamente ad attrarre più studentesse nelle facoltà tecnico-scientifiche, che offrono maggiori prospettive occupazionali. Per portare i valori dell'inclusione anche all'esterno del contesto del Gruppo, nel corso del 2021 Intesa Sanpaolo ha partecipato attivamente a diversi eventi dedicati ai temi della valorizzazione delle diversità tra cui: 4 Weeks 4 Inclusion, la maratona di incontri dedicati ai temi D&I a cui hanno aderito più di 200 aziende; l'evento Global Inclusion che annualmente riunisce aziende, scuole e università, società civile e terzo settore; il Women's Forum G20 Italy, evento internazionale tenutosi a Milano in occasione della Presidenza Italiana del G20 e dedicato al tema dell'equità di genere; il Girls Takeover, l'hackathon al femminile a cui Intesa Sanpaolo ha aderito per il secondo anno consecutivo come partner.

A testimonianza del suo continuo impegno nei confronti dell'inclusione, Intesa Sanpaolo è la prima Banca in Italia e tra le prime in Europa a ricevere la Gender Equality European & International Standard (GEEIS-Diversity), certificazione internazionale dell'associazione Arborus rilasciata tramite Bureau Veritas e finalizzata a valutare l'impegno delle organizzazioni in materia di diversità e inclusione. L'impegno di Intesa Sanpaolo sul

fronte dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità è stato riconosciuto anche dagli indici internazionali: Intesa Sanpaolo è stata inserita per il quarto anno consecutivo nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2021; è anche l'unica banca italiana, la prima banca in Europa e la sesta banca al mondo inclusa nella più recente edizione del "Diversity and Inclusion Index" di Refinitiv, che raccoglie le prime 100 società quotate al mondo che si distinguono per l'impegno a sostegno dell'inclusione e della tutela della diversità, classificandosi al 50° posto su oltre 11.000 aziende valutate, migliorando la propria posizione rispetto all'anno precedente. Intesa Sanpaolo è inoltre nella Top 20 del Diversity Brand Index (DBI), l'indice che misura la percezione dei consumatori italiani sulla capacità e impegno dei brand in tema di Diversity & Inclusion.

Anche gli accordi sindacali hanno preso in considerazione il tema della diversità fin dal 2014, con la definizione del Protocollo Quadro sull'inclusione e le pari opportunità, ripreso nell'ambito del processo di rinnovo del contratto collettivo di secondo livello, con la sottoscrizione di un Accordo dedicato all'inclusione nel 2018 e nel 2021. In tema di orientamento affettivo e identità di genere, già dal 2014 sono state definite specifiche politiche aziendali che delineano il quadro di riferimento per l'estensione alle unioni tra persone dello stesso genere dei benefici previsti dalla normativa aziendale. L'Accordo inclusione prevede, oltre alla promozione dello specifico gruppo di lavoro interfunzionale (InSUPERabili) che si occupa delle problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia, l'avvio di progetti sperimentali, con il supporto del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, finalizzati a promuovere attività di inserimento dati per persone con diagnosi di autismo o sindrome autistica per conto di Intesa Sanpaolo e progetti di alternanza scuola lavoro di allievi con disabilità intellettiva volti al successivo possibile impiego nel progetto di lavoro citato. Tali progetti sono parzialmente finanziati attraverso l'iniziativa Arrotonda Solidale, che prevede il versamento, su base volontaria da parte di tutte le persone del Gruppo, dell'arrotondamento all'euro inferiore dello stipendio mensile netto; l'Azienda, a sua volta, versa i centesimi mancanti a completamento dell'euro per ciascun dipendente.

DISABILITY MANAGEMENT

Il riferimento in azienda per tutte le problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia è il Gruppo di Lavoro interfunzionale creato a seguito dell'Accordo Inclusione dell'agosto 2018. Coordinato dalla funzione Welfare, conta la partecipazione attiva di oltre 70 persone del Gruppo in rappresentanza di molteplici strutture aziendali. Obiettivo è quello di unire le professionalità differenti con un gioco di squadra, per sostenere e valorizzare in azienda il contributo di tutte le persone del Gruppo. Il gruppo si confronta periodicamente con le Organizzazioni Sindacali nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile per la definizione delle iniziative da intraprendere ed opera naturalmente in sinergia con la Funzione Diversity&Inclusion. Un gran numero dei componenti del gruppo di lavoro, insieme agli esponenti di tutte le sigle sindacali, ha già partecipato al Corso di Alta Formazione "Disability Manager e mondo del lavoro" organizzato dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ricevendo la certificazione della figura professionale di Disability Manager da parte di Regione Lombardia. Il corso crea le basi per un linguaggio comune, importante strumento di lavoro. In #People è disponibile una sezione dedicata, sintesi dell'impegno del Gruppo sul tema Disability Management, che ha portato alla nascita di molti progetti, rivolti sia all'interno che all'esterno dell'azienda: dall'analisi dei processi per il miglioramento continuo della gestione delle singole richieste provenienti dalle persone del Gruppo, al presidio dei temi di accessibilità ai sistemi informatici, dalla formazione dedicata a tutti i Gestori HR, importante punto di ascolto e riferimento, al ricco palinsesto dedicato ai racconti di vita delle persone con disabilità e le clip di manager e docenti di profilo internazionale. L'anno si è concluso con la realizzazione del primo evento interno "L'inclusione è un gioco di squadra", che ha coinvolto in diretta oltre 1.000 persone del Gruppo, che hanno avuto modo di ascoltare racconti di testimonial interni ed esterni. Nell'ambito delle attività di volontariato aziendale continua l'esperienza delle "Nuvole di Solidarietà". Sono inoltre state pubblicate le Linee Guida per normare l'accesso dei cani di assistenza nei locali aziendali, iniziativa pioniera nell'ambito. Altrettanto intenso l'impegno verso l'esterno, con la partecipazione al tavolo di lavoro "Abilitiamo la Disabilità", nel quale Intesa Sanpaolo è presente con altre aziende, istituzioni, associazioni e organizzazioni no profit, per confrontarsi sulle esperienze maturate, con l'obiettivo di approfondire, consolidare e diffondere una cultura avanzata sui temi del Disability Management, oltre a diversi Convegni sul tema. Azioni concrete, esempi che rappresentano una vera e propria rete di supporto e socialità, creano benessere diffuso e mettono le persone al centro.

Inoltre, continua il Progetto DSA Progress for Work, che vede impegnata l'azienda da diversi anni. Dopo la certificazione Dyslexia Friendly Company, quest'anno sono stati erogati moduli formativi a tutti i Gestori del Personale e ad altre figure HR, con l'obiettivo di diffondere la conoscenza dei disturbi specifici dell'apprendimento in ambito lavorativo, affinché tali professionisti siano il primo punto di contatto per le persone del Gruppo anche per queste tematiche.