

tenzione alla riconversione dell'eccesso di capacità produttiva verso attività prioritarie. Per rispondere a questi è stata lanciata un'iniziativa dedicata (Proactive HR "In-Placement") per riconvertire almeno ~5.000 persone verso attività a maggiore valore aggiunto. In tale contesto, la struttura Mobilità Infragruppo e HR Proactive Placement nel corso del 2019 ha continuato a presidiare 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 coerentemente con la strategia del Gruppo.

Nel 2019 l'employer branding si è concentrato soprattutto nell'attuare strategie comunicative in grado di trasmettere i valori fondanti di Intesa Sanpaolo: internazionalità, flessibilità, sfida e innovazione sono stati i valori al centro dei messaggi, insieme all'attenzione alla diversità, all'inclusione e alla persona nel suo complesso. I canali di comunicazione utilizzati sono stati sia digitali che fisici. In primo luogo, nel 2019 è nata una nuova pagina Careers, in cui è stata ulteriormente migliorata l'esperienza della candidatura. Al suo interno il candidato può trovare facilmente le posizioni aperte, divise per job family, compresa una sezione dedicata alle categorie tutelate. L'attività di employer branding digitale si è estesa anche ai canali social LinkedIn (circa 159.800 visualizzazioni nel 2019 con un tasso di interesse del 3,5%, in crescita rispetto al 2018 del 196%) ed Instagram. In ambito non digitale sono stati sviluppati nel 2019 nuovi format e opportunità di contatto con i potenziali candidati come i Careers Meeting Point e i contest game; sono inoltre proseguite le collaborazioni con i principali Atenei italiani, con oltre 40 eventi tra Career day, workshop e training seminar. Nel 2019 è nata, in collaborazione con il Politecnico di Milano, la Cyber Security Academy, in cui i manager di linea del Gruppo partecipano in qualità di docenti e il Job Center è sempre presente per le tematiche di selezione e recruiting. A supporto del piano di assunzioni di Gruppo nel corso del 2019 sono stati valutati complessivamente oltre 100.000 curricula e incontrati oltre 5.000 candidati.

## RELAZIONI INDUSTRIALI

Il confronto con le Organizzazioni sindacali è regolato, oltre che dalle previsioni di settore, anche dal Protocollo delle Relazioni Industriali che 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 rispetto alle differenti esigenze che si presentano all'attenzione delle Parti, anche in coerenza con la rappresentatività sindacale in Italia (il 77,30% del personale in servizio), in linea con quella nazionale di settore. Nel 2019 sono stati sottoscritti 33 accordi all'interno dei quali si è continuato a dedicare attenzione all'impianto di welfare integrato presente nel Gruppo. 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'attenzione all'inclusione, sono alcuni tra gli esempi che caratterizzano e connotano l'indirizzo complessivo che il contratto collettivo di secondo livello continua da tempo a seguire. In tal senso è stata fondamentale anche l'attività del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile costituito a seguito del Protocollo delle Relazioni Industriali. 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 2019, anche in coerenza e a supporto del Piano d'Impresa, il Comitato ha promosso una serie di misure e di interventi che hanno contribuito significativamente allo sviluppo di tematiche legate all'inclusione, al benessere organizzativo, alla disabilità e al supporto a favore dei collaboratori in occasione di particolari momenti della vita privata e/o lavorativa.

## 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 e Incentivazione di Gruppo. 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, di equità sia in termini interni ed

esterni, sia di gender equality, di sostenibilità consentendo di contenere gli oneri entro valori compatibili con le disponibilità economico-finanziarie.

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. La Struttura Diversity & Inclusion, creata a fine 2018 nell'ambito dell'Area di Governo Chief Operating Officer, è diventata pienamente operativa. Essa 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

Persone e Digitale sono i fattori abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021. In linea con questo principio, lo scorso anno era stato avviato il piano triennale Digital & Data HR Transformation, finalizzato a digitalizzare i servizi e i processi dedicati alle persone e creare un unico punto di accesso per la fruizione. Ciò ha consentito di valorizzare il grande patrimonio di dati del Gruppo agevolandone l'utilizzo in chiave manageriale e strategica. Il 2019 si è concentrato sul consolidamento degli strumenti adottati e sull'introduzione di nuovi. Sono stati digitalizzati al 100% e resi più efficienti la maggior parte dei servizi amministrativi e dei processi di compensation consentendo di liberare l'80% del tempo a favore di attività a maggior valore aggiunto. In via di sviluppo anche un programma dedicato ai Gestori delle Risorse Umane per accompagnare l'evoluzione del mestiere HR ed essere così sempre di più a supporto delle persone, grazie a cruscotti e analytics per decisioni e azioni mirate e veloci. Employee Central - ISBD People Data è l'applicativo 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, che entro il 2020 verrà esteso alle controllate in Ucraina e Moldavia.

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

Nato nel 2018, è lo spazio dedicato a tutte le persone del Gruppo Intesa Sanpaolo. Dal portale è possibile accedere al profilo personale, in cui ogni collaboratore ha a disposizione i principali dati personali, il curriculum professionale e uno spazio per raccontarsi e condividere le ambizioni professionali, alla sezione LECOIP 2.0 e Piano POP (Performance-based Option Plan) per avere sempre a disposizione il valore del piano di investimento personale. Sono presenti inoltre sezioni dedicate alla mobilità interna, come Jobs@ISP, il mercato del lavoro interno con le opportunità professionali dedicate a tutte le persone del Gruppo (dall'avvio di Jobs@ISP nel 2018 sono state pubblicate circa 700 ricerche che hanno raccolto oltre 9.000 candidature, 900 delle quali selezionate per le interviste di valutazione solo nel 2019 e che hanno portato all'inserimento in nuove strutture di oltre 300 risorse) e Next, il programma di placement e reskilling di Intesa Sanpaolo. È stata attivata la sezione Servizi alla Persona che raccoglie gli oltre 300 prodotti e iniziative offerti ai collaboratori registrando oltre 300.000 visite in 7 mesi. Inoltre, sono presenti l'area Performance Management, le News e i contenuti informativi attinenti al mondo risorse umane per mantenere i collaboratori sempre aggiornati. Nel 2019 sono state introdotte due App collegate a #People e ai sistemi HR: l'App #People per permettere la fruizione del Portale anche da mobile e l'App Feedback, collegata al sistema di Performance Management di Gruppo, che permette di condividere con semplicità i feedback fra Responsabili e Collaboratori. Infine, su #People sono pubblicati anche contenuti informativi multimediali per mantenere i collaboratori sempre aggiornati sugli eventi e le notizie più importanti. Nell'ottica di continuare a offrire servizi sempre più efficaci e digitali e liberare tempo da attività amministrative a vantaggio di attività a maggiore valore aggiunto, di business e relazionali, nel 2020 #People integrerà nuovi servizi digitalizzati come il sistema per la gestione dei viaggi di lavoro e il processo di Onboarding per accompagnare i neoassunti nel loro ingresso in Intesa Sanpaolo.

## SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Dal 2019 è stato adottato UpPER, il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni, nato per rispondere alle nuove sfide di sviluppo e porre al centro ogni singola persona, valorizzando lo specifico mestiere e il contributo di ciascuno. UpPER è supportato da un sistema digitale, intuitivo e di semplice utilizzo, che si inserisce all'interno del progetto più ampio di trasformazione e digitalizzazione dei processi HR. La Valutazione della Prestazione si basa su 3 indicatori, condivisi tra Responsabile e collaboratore 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 segnalazioni di opportunità formative, in coerenza con altri processi di mappatura delle competenze e di formazione.

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 trasparenti, oggettivi e misurabili, individuati coerentemente con gli obiettivi del Piano d'Impresa e utili per misurare anche le qualità manageriali. Per il 2020, tra i KPI non finanziari, al CEO è stato assegnato un KPI sul tema dell'Impatto Sociale e Ambientale (KPI Impact & ESG). Tale KPI sarà valutato sulla base di specifici driver volti a monitorare il tema da diverse prospettive tra cui l'inclusione del Gruppo in indici di sostenibilità di società specializzate, il sostegno alla Green e Circular Economy, l'impegno del Gruppo nella finanza d'impatto per favorire l'inclusione e il sostegno all'occupabilità giovanile (si veda la Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti) nonché la valorizzazione di arte e cultura. Il KPI Impact & ESG è poi declinato nell'organizzazione, a partire dalla prima linea del CEO, in funzione delle leve agite dai Risk Taker e dal Middle Management.

Per quanto attiene le Banche Estere, è stato lanciato New Performance Appraisal Tool – NewPat, il sistema che consente la valutazione della prestazione. Dopo l'estensione a tutte le persone delle strutture centrali nel 2018, nel 2019 è stato avviato il progetto di revisione del sistema di incentivazione per la popolazione del network in coerenza con le politiche del Gruppo in materia, la cui implementazione è prevista entro la fine del 2020. Con l'obiettivo di creare bacini di sviluppo manageriale da alimentare in modo costante, nel 2019 circa 700 persone del Gruppo (52% donne, 48% uomini) sono state coinvolte in giornate di valutazione del potenziale manageriale.

Circa 100 donne sono state incluse in un progetto di valorizzazione del talento femminile della Divisione Corporate & Investment Banking. In coerenza con quanto previsto dal Piano d'Impresa, per massimizzare l'equità interna, la competitività esterna e la meritocrazia, Intesa Sanpaolo ha consolidato l'adozione del sistema di mappatura delle posizioni organizzative manageriali presenti in azienda denominato Global Banding. Tenendo conto di fattori quali la complessità, la tipologia di influenza e l'impatto sui risultati e sulla strategia del Gruppo, Global Banding valuta in modo oggettivo il valore relativo dei diversi ruoli organizzativi e rappresenta in maniera più organica e oggettiva – 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.

### QUALITÀ DEL SERVIZIO E INCENTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

Il sistema di incentivazione del personale di rete di Intesa Sanpaolo premia il lavoro delle migliori squadre e il conseguimento di performance sostenibili nel medio-lungo periodo in termini di redditività, estensività, qualità del credito, crescita sostenibile, qualità del servizio, spinta sulla multicanalità.

Al 20% delle migliori filiali in ciascun Territorio Commerciale viene riconosciuto il Premio di Eccellenza.

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. Per i Risk Taker e il Middle Management del Gruppo è previsto il Sistema Incentivante annuale collegato al sistema di valutazione Managers' Performance Accountability per cui in funzione del raggiungimento degli obiettivi è determinato un premio secondo le regole previste nelle Politiche di Remunerazione e Incentivazione. Per quanto riguarda la restante popolazione, al fine di continuare a valorizzare l'apporto di tutto il personale nella realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021, sono stati sottoscritti il 10 ottobre 2019 accordi di secondo livello per l'erogazione del Premio Variabile di Risultato (PVR) 2019 e del Sistema Eccellenza Tutela (SET), quest'ultimo dedicato al personale della Rete coinvolto nell'offerta di prodotti assicurativi in coerenza con gli obiettivi del Piano d'Impresa che prevede un forte sviluppo in questo settore. L'obiettivo del PVR 2019 è quello di premiare l'incremento di redditività e produttività al conseguimento dei risultati riferiti all'anno 2019, individuati negli accordi in relazione ai diversi livelli aziendali di riferimento. Il PVR 2019, per sua natura variabile nell'ammontare, ha carattere unitario e l'importo in denaro del premio riconosciuto a ciascun collaboratore si compone di tre quote associate a parametri economico-finanziari specificatamente individuati e 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;
- 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. 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 sono al centro dell'attenzione delle politiche del Gruppo, è stata prevista anche per il PVR 2019 la possibilità per i collaboratori 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 della produttività del lavoro riconosce ai collaboratori. Per quanto riguarda i Sistemi di Incentivazione, il Gruppo prevede sia Piani a breve termine sia Piani a lungo termine. Con riferimento ai Piani a lungo termine, 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.

## FORMAZIONE

La Direzione Centrale Politiche di Sviluppo e Learning Academy nel corso del 2019 ha costruito e implementato azioni di formazione e sviluppo, creando nuovi modelli e metodologie innovative, orientati alle persone del Gruppo, insieme a una fruizione formativa multicanale che massimizza semplicità e flessibilità di apprendimento. Tra i modelli e processi di sviluppo è stato attivato Teti Competenze che mira a mappare e valorizzare le conoscenze tecniche e professionali delle persone del Gruppo e ha coinvolto, con un'auto-rilevazione, circa 64.600 persone in Italia.

L'offerta formativa, basata su competenze chiave per mestiere, ha privilegiato i canali digitali con modalità di ingaggio semplici, veloci e interattive erogando nel 2019 circa 11 milioni di ore di formazione. L'attività in aula si è quindi ulteriormente ridotta rispetto all'anno precedente per l'intensificazione dei canali remoti rispetto a quelli tradizionali, con lo sviluppo e la diffusione, tramite le piattaforme di formazione digitale, di nuovi contenuti in vari formati (video, audio, grafica, testo) con diverse finalità didattiche. Contestualmente alla nuova versione di Apprendo, la piattaforma di formazione del Gruppo, è stata distribuita la nuova APP MyLA per oltre 21.300 utenti e su circa 3.800 iPad nelle Filiali, disegnata in collaborazione con Apple e in co-creation con professionisti interni ed esterni alla Banca. MyLA e il nuovo Apprendo, sono i canali che consentono a tutti i professional di fruire della formazione digitale sempre e ovunque, con un'esperienza integrata, semplice e innovativa. Nel 2019 l'accesso alla piattaforma è stato esteso a circa 67.000 collaboratori di cui 1.600 all'estero. La percentuale di utenti attivi (quelli che hanno completato almeno un Learning Object) è stata pari al 96,5 %. La piattaforma ha reso disponibili nel 2019 più di 3.800 moduli formativi per oltre 32 milioni di fruizioni. Insieme a temi di rilevanza normativa (Antiriciclaggio, Intermediazione assicurativa e previdenziale, Servizi d'investimento, Responsabilità amministrativa degli enti, Tutela della Privacy) la piattaforma ha anche offerto strumenti per l'acquisizione e l'aggiornamento delle conoscenze e capacità specifiche per il proprio mestiere. La fruizione della formazione in modalità flessibile da casa, è stata estesa dal 2019 a tutti i collaboratori della Rete, con più di 70.000 ore di smart learning da parte di quasi 4.900 collaboratori (oltre 14 ore medie pro capite). I collaboratori hanno espresso un giudizio molto positivo sulla formazione, che si attesta all'82% per la formazione digitale e al 91% per quella in aula.

Nel corso del 2019 Scuola dei Capi ha affiancato e supportato gli oltre 7.800 Capi e i Talenti del Gruppo, compresi i manager delle Banche Estere. Sono stati offerti oltre 690 video e circa 500 contenuti fruibili anche in lingua inglese. Tra i temi manageriali affrontati figurano la creatività, l'inclusione, la collaborazione, la strategia, la proattività e l'apprendimento. Per quanto riguarda i temi di frontiera, ai trend tecnologici si sono affiancati approfondimenti sulle tematiche di impatto sociale e ambientale, quali la Diversity & Inclusion e la Circular Economy. I dati di fruizione parlano di 6.100 utilizzatori della App Scuola dei Capi, con oltre 800.000 visualizzazioni dei contenuti e un rating medio di valutazione di 4,3 in una scala che va da 1 a 5. Nel corso dell'anno la Scuola ha organizzato circa 20 eventi che hanno direttamente coinvolto più di 2.000 Responsabili. Il tema della Diversity è stato protagonista di tre Managerial Discussion e di un Meet the Gurus organizzati in partnership con la struttura Diversity & Inclusion. Nel 2019 si è arricchita inoltre l'offerta relativa ai percorsi di crescita Manageriale. Relativamente ai "futuri leader", nel 2019, Scuola dei Capi ha continuato a supportare, con iniziative di learning & development, l'International Talent Program.

Z LAB è il percorso triennale che Intesa Sanpaolo ha pensato per sviluppare le competenze trasversali e per favorire l'orientamento dei ragazzi alla fine del quinto anno di scuola superiore. In qualità di azienda ospitante, Intesa Sanpaolo mette a disposizione degli studenti un ambiente 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 un team appositamente creato di circa 40 collaboratori interni che, formati ad hoc per l'esperienza, si occupano a tempo pieno delle attività laboratoriali in qualità di tutor. Tutti gli argomenti trattati sono contestualizzati in attività operative, anche con visite presso gli uffici delle strutture centrali e il confronto con collaboratori testimonial. Il primo triennio di Z LAB ha coinvolto circa 2.500 studenti di 100 scuole, ospitati da Intesa Sanpaolo in 120 laboratori, organizzati in oltre 20 diverse città italiane, che complessivamente hanno generato oltre 75.000 giornate (520.000 ore) di attività laboratoriali.

## 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 di cultura internazionale, il Programma è rivolto a un bacino di collaboratori con profilo professionale 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 di senior manager del Gruppo. Attualmente sono in corso le prime due edizioni dell'ITP con 224 persone, provenienti da tutto il Gruppo Intesa Sanpaolo. Inoltre, nel 2019 sono state introdotte edizioni dell'International Talent Program dedicate a specifiche aree di governo: a marzo 2019 è stato lanciato un International Talent Program dedicato all'Area Chief Lending Officer e, a settembre 2019, è iniziato il processo di selezione di un'edizione dell'ITP riservata all'Area Chief IT Digital Innovation Officer, conclusosi a dicembre. A fine 2019 il numero dei partecipanti al Programma raggiunge quota 254 talent. Un importante passo avanti verso l'obiettivo del Piano d'Impresa, finalizzato a rafforzare il middle management del Gruppo con 500 talent.

## INCLUSIONE E DIVERSITY MANAGEMENT

La popolazione aziendale è equilibrata per presenza maschile e femminile, con un 46% di uomini e un 54% di donne. Il personale direttivo femminile (dirigenti e quadri direttivi), pari al 28,5% dell'intera popolazione femminile, cresce leggermente rispetto allo scorso anno in rapporto al totale del personale direttivo, attestandosi al 39,4%.

La Struttura Diversity & Inclusion, creata a fine 2018 nell'ambito dell'Area di Governo Chief Operating Officer, è diventata pienamente operativa nel 2019 con l'obiettivo di valorizzare tutte le forme di diversità che coesistono nella popolazione del Gruppo. Una delle prime azioni realizzate dalla struttura è stata il lancio di un'attività di ascolto strutturato della popolazione aziendale sul perimetro italiano, attraverso un'indagine che ha esplorato numerosi aspetti della vita in azienda (quali il grado di conoscenza dei contenuti specifici sull'inclusione e non discriminazione presenti nel Codice Etico, il livello di conoscenza, gradimento e utilità percepita delle numerose iniziative già realizzate dal Gruppo su questi temi) indagando sul grado di apertura e disponibilità delle persone nei confronti delle pratiche inclusive e stimolando la segnalazione di idee e proposte ulteriori. Gli spunti raccolti dai collaboratori, insieme alla ricognizione delle best practice di altre aziende, hanno ispirato la definizione della strategia Diversity & Inclusion (D&I). Supportata da un processo di misurazione e valutazione continua dei risultati ottenuti, la strategia costituisce il framework della partnership con tutte le strutture coinvolte a diverso titolo nella co-creazione e nella realizzazione delle iniziative.

Le principali iniziative realizzate nel 2019 dalla Struttura Diversity & Inclusion riguardano, in particolare, la revisione dei processi HR, progetti specifici per la crescita di donne ad alto potenziale, sessioni sulla leadership inclusiva dedicate ai livelli apicali del Gruppo, formazione rivolta alla popolazione femminile in ambito manageriale ("Empowerment al femminile") e un programma per collaboratori lungo-assenti con l'obiettivo di instaurare un rapporto di vicinanza durante l'assenza e favorire un proficuo rientro al lavoro. Per indagare la percezione di inclusione delle persone sono state organizzate inoltre in alcune strutture ulteriori iniziative di ascolto che hanno dato origine a piani di azione mirati, che prevedono tra l'altro formazione e coaching per sviluppare le competenze di inclusione, iniziative di assessment, sessioni di dibattito e confronto interno sui diversi temi di D&I.

Per continuare a sensibilizzare internamente i manager sul tema della valorizzazione del talento femminile è stata definita l'introduzione di una dashboard di monitoraggio della presenza femminile in ciascuna Struttura e la condivisione di eventuali gender pay gap. Anche quest'anno è stato incluso nelle schede di performance di più di 1.100 manager un KPI, pari al 10% della valutazione complessiva, dedicato alla valorizzazione del talento femminile, estendendo il perimetro dei 900 manager coinvolti nel 2018. La Strategia D&I prevede inoltre di generare un impatto anche oltre la Banca e in tale ottica ha proseguito 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 Role Model aziendali all'iniziativa Inspiring Girls, il progetto dedicato alle ragazze e ai ragazzi delle scuole medie che prevede un incontro con donne manager del Gruppo e vuole contribuire a superare gli stereotipi di genere che possono ostacolare sogni e ambizioni in età scolare ed influenzare la scelta dei successivi percorsi educativi. Intesa Sanpaolo incoraggia in tal senso le donne manager ad esporsi verso realtà esterne al Gruppo, partecipando ad eventi ed iniziative di valorizzazione del talento femminile. In particolare, due manager hanno vinto il premio Women in Finance 2019, rispettivamente come Insurer of the Year e Asset Manager of the Year, mentre altre sono coinvolte in eventi promossi dalla Municipalità di Milano, quali l'iniziativa Stem in the City. Nel 2019, l'azienda ha inoltre sostenuto il premio Women Value Company per la valorizzazione del talento femminile nella piccola e media imprenditorialità. Inoltre, anche nel 2019 Intesa Sanpaolo è stata premiata con il Diversity & Inclusion Award, riconoscimento alle aziende che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone svantaggiate.

Nel 2019 Intesa Sanpaolo ha sottoscritto i Women's Empowerment Principles, promossi dall'Organizzazione delle Nazioni Unite, che definiscono le linee guida per le imprese sui cui basare azioni concrete per l'equità di genere e