

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 2020, 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.

In relazione all'emergenza causata dal COVID-19, a supporto delle straordinarie esigenze di cura e assistenza dei familiari, è stato sottoscritto un accordo sindacale che ha previsto misure specifiche a sostegno della famiglia e della genitorialità.

Attrazione, valorizzazione, diversity e inclusion delle persone del Gruppo

POLITICHE AZIENDALI

La valorizzazione delle persone e il principio dell'eccellenza basata sul riconoscimento del merito sono definiti nel Codice Etico, nelle Politiche di Remunerazione e Incentivazione di Gruppo e nei Principi in Materia di Diversity & Inclusion approvati nel 2020. 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. Il profondo e improvviso cambiamento del contesto macroeconomico originato dalla pandemia da COVID-19, nonché l'invito della BCE alle banche affinché adottassero massima prudenza nell'assegnazione dei premi di competenza 2020, in particolare di quelli destinati ai Risk Taker Apicali e ai restanti Risk Taker, hanno portato il Gruppo Intesa Sanpaolo alla revisione delle risorse destinate al finanziamento dei sistemi incentivanti 2020. Tale intervento ha avuto un diverso impatto sulle varie popolazioni aziendali. In sintesi, si è provveduto alla significativa contrazione dei premi di riferimento di tutti i Risk Taker tutelando, invece, le risorse destinate, tramite il PVR, a premiare la popolazione più estesa, anche al fine di riconoscere il particolare sforzo profuso dalla Rete Banca dei Territori nella situazione di emergenza COVID-2019.

In materia di diversità, il Codice Etico ed i Principi in Materia di Diversity & Inclusion 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

Persone e Digitale sono i fattori abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa 2018-2021. In linea con questo principio 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, è stato completato con successo nel 2020. Questo è stato reso possibile anche grazie a un approccio innovativo che ha previsto la 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 che hanno coinvolto nel tempo strutture diverse e centinaia di persone.

Il piano ha consentito la creazione di #People, il portale e App mobile per i servizi alla Persona; la digitalizzazione dei processi di People Management, come il recruiting, il performance management, la compensation, la gestione del banding e del titling, l'internal mobility, il reskilling, il travel management; la digitalizzazione completa dei servizi HR, con oltre 50 processi digitalizzati; il nuovo servizio di Business Travel integrato; la messa a disposizione di dashboard manageriali, tool e analytics a supporto di un approccio sempre più data driven anche nella gestione delle persone; la realizzazione di un unico punto di accesso - denominato "Le mie Persone" - per responsabili e personale HR, che rende disponibili grazie a diversi strumenti tutte le informazioni e i dati sui collaboratori. Il forte investimento si è rilevato essenziale a fronte dell'emergenza COVID-19, permettendo di rispondere prontamente alla necessità di rivedere le modalità di lavoro e costituendo un valido supporto anche nelle fasi più critiche.

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 20.500 collaboratori 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 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, la sezione LECOIP 2.0 e Piano POP (Performance-based Option Plan) per avere a disposizione il valore dei Piani. Sono presenti, inoltre, sezioni dedicate ai Servizi alla Persona, che raccoglie oltre 300 prodotti e iniziative offerti ai collaboratori (oltre 650.000 pagine visitate e circa l'80% della popolazione Italia ha utilizzato il portale), alla mobilità interna, come Jobs@ISP, il mercato del lavoro interno con le opportunità professionali dedicate a tutte le persone del Gruppo (dal 2018 sono state pubblicate ricerche per oltre 1.180 posizioni – 370 nel 2020 – che hanno raccolto più di 15.700 candidature – 4.600 nel 2020 – e portato all'inserimento in nuove strutture di circa 600 persone – 330 nel 2020) e Next, il programma di placement e reskilling di Intesa Sanpaolo (a fine 2020 sono state coinvolte circa 4.500 persone). In #People sono disponibili anche l'area Performance Management e News e contenuti informativi multimediali per mantenere i collaboratori sempre aggiornati 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 permettere la fruizione del Portale anche da mobile e l'App Feedback, collegata al sistema di Performance Management di Gruppo, che consente di condividere con semplicità i feedback fra Responsabili e collaboratori. #People è uno spazio in continua evoluzione, Nel 2020 #People si è ulteriormente evoluto con l'attivazione di Viaggi di Lavoro, il nuovo servizio di Business Travel del Gruppo, un servizio semplice, flessibile e digitale disponibile anche in mobile, e CareLab, uno spazio dedicato al benessere delle persone. Inoltre, per rispondere alle esigenze derivanti dall'emergenza COVID-19 è stato attivato in #People un nuovo tool dedicato alla pianificazione del rientro in ufficio, che consente di programmare gli accessi garantendo il rispetto del distanziamento sociale e dei limiti "sicuri" di occupazione degli spazi, di compilare il questionario per consentire il triage medico in caso di sintomi, di monitorare l'affluenza alle mense, e ottenere la certificazione di lavoro in Intesa Sanpaolo per gli spostamenti lavorativi. Da novembre, in seguito all'integrazione di UBI Banca nel Gruppo Intesa Sanpaolo, #People è stato esteso anche a circa 15.000 nuovi collaboratori, con un focus particolare sul loro coinvolgimento e a supporto di una veloce e piena integrazione.

SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

UpPER, è il sistema di valutazione delle prestazioni, adottato dal 2019 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 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.

Con l'obiettivo di creare bacini di sviluppo manageriale da alimentare in modo costante, nel 2020 circa 570 persone del Gruppo (50% donne, 50% uomini) sono state coinvolte in giornate di valutazione del potenziale manageriale.

Anche per il 2020, tra i KPI non finanziari, al CEO e a oltre 1.200 manager del Gruppo è stato assegnato il KPI Diversity and Inclusion (peso pari a 10%), valutato sulla base della presenza e posizionamento di Intesa Sanpaolo in indici internazionali di società specializzate e rilevanti nell'ambito di parametri interni relativi, tra gli altri, alla valorizzazione del talento femminile e al gender pay gap, nonché alla diffusione e promozione di iniziative di Smart Working. Nel 2020 al CEO è stato assegnato anche il KPI "Impact and ESG" (peso pari a 10%) valutato sulla base di specifici driver volti a monitorare, tra l'altro, 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. Tale KPI è stato declinato nell'organizzazione, a partire dalla prima linea del CEO, in funzione delle leve agite e in particolare, è stato assegnato a 4 top manager e 35 manager coinvolti in diversa misura nei progetti di sostenibilità.

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.

Con riferimento alla valorizzazione dei professional, Intesa Sanpaolo ha avviato in via sperimentale un progetto di sviluppo delle persone per l'elaborazione di un modello di mappatura dei professional che si integra nei Sistemi HR, rivolto principalmente alle Strutture Centrali e agli staff divisionali. Il progetto Titling Professional ha la finalità di valorizzare il livello di contributo professionale fornito nell'ambito della propria operatività e la progressiva specializzazione delle competenze.

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.

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 30 giugno 2020 un accordo di secondo livello per l'erogazione del Premio Variabile di Risultato (PVR) 2020. L'obiettivo del PVR 2020 è quello di premiare l'incremento di redditività e produttività al conseguimento dei risultati riferiti all'anno 2020, individuati nell'accordo in relazione ai diversi livelli aziendali di riferimento (di Gruppo, di Divisione, ecc.). Il PVR 2020, per sua natura variabile nell'ammontare, ha carattere unitario e l'importo in denaro del premio riconosciuto a ciascun collaboratore si compone di quattro 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;
- Premio sinergia ISP Casa, destinato a premiare la segnalazione di anagrafiche di potenziali clienti-venditori a favore di ISP Casa.

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 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 tale premio.

In considerazione dell'emergenza COVID-19 è stata prevista, anche per persone che si siano assentate per lunghi periodi nel corso dell'anno, la possibilità di partecipazione al Premio. A conferma che l'assistenza, i servizi a favore delle famiglie e la conciliazione dei tempi vita e lavoro costituiscono temi al centro dell'attenzione delle politiche del Gruppo, anche per il PVR 2020 è stata prevista la possibilità 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.

In coerenza con gli obiettivi strategici è stato inoltre confermato per il 2020 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 9 luglio 2020, è stato previsto il riconoscimento del Premio Aggiuntivo Variabile (PAV) e del Premio Sociale.

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, 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 opzionario denominato POP (Performance-based Option Plan) nel 2018. 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 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 2020 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. Nel particolare periodo di emergenza sanitaria sono stati forniti i necessari supporti informativi utili alla divulgazione capillare delle regole a tutela della salute di tutte le persone del Gruppo.

In tale contesto è stato ulteriormente accelerato l'utilizzo dei canali digitali tramite Apprendo (la piattaforma di formazione del Gruppo), MyLA (l'App dedicata a Banca dei Territori che quest'anno ha superato i 12.000 utenti) e Scuola dei Capi (l'App dedicata ai manager del Gruppo). La formazione ha raggiunto complessivamente nel 2020 circa 11,8 milioni di ore (di cui oltre 11 milioni a distanza) con una percentuale di utenti attivi rispetto all'organico pari a circa il 97%. La pandemia ha avuto un grande impatto sul modo di lavorare ma, anche grazie al digitale, è stato possibile riorganizzare rapidamente le attività a distanza, attivando campagne di comunicazione per incentivare la formazione flessibile. In particolare, lo smart learning ha consentito l'erogazione di circa 3,5 milioni di ore a quasi 35.000 collaboratori della Rete, una media di circa 100 ore pro-capite.

Nel 2020 i giudizi raccolti tra i collaboratori sono risultati molto positivi, pari all'87% per la formazione digitale e al 97% per quella live.

Un'importante novità è stata introdotta dal rilascio delle Dashboard di Formazione, disponibili per Capi e Gestori HR: strumenti di Business Intelligence che permettono di consultare i dati relativi alla formazione e di avere una

visione di insieme dei progressi formativi della Persone del Gruppo. Grazie all'LRS (Learning recommendation system), applicazione alimentata dai dati raccolti dai processi e modelli HR presenti all'interno del Gruppo, è possibile una proposizione formativa automatizzata e personalizzata in funzione del mestiere di appartenenza. La piattaforma Apprendo, in particolare, si è arricchita nel corso dell'anno di oltre 2.700 nuovi oggetti formativi. Sul piano tematico, è stata ampliata ed aggiornata l'offerta sui temi di rilevanza normativa obbligatori per i collaboratori, con specifica indicazione nel nuovo Codice di comportamento di Gruppo. È stato avviato il nuovo Piano formativo triennale Antiriciclaggio, Antiterrorismo ed Embarghi che ha già coinvolto buona parte delle persone del Gruppo attraverso nuove iniziative in digitale e in aula remota. Sono stati, inoltre, resi disponibili contenuti digitali dedicati ad approfondire le conoscenze sui rischi informatici, derivanti dall'uso preponderante di dispositivi tecnologici nel periodo dell'emergenza sanitaria. In ambito ESG è stato avviato un progetto di rafforzamento delle competenze per la Divisione IMI CIB attraverso l'attivazione di un palinsesto formativo di aule remote che ha coinvolto un gruppo rappresentativo di tutte le Direzioni della Divisione con l'obiettivo sia di diffondere una cultura di base sui temi ESG sia di rafforzare competenze specialistiche. Nell'ambito di Diversity e Inclusion, in coerenza con gli impegni previsti dal Piano d'Impresa 2018-2021, sono state erogate iniziative sui temi dell'empowerment al femminile, della diffusione della cultura sull'ageing e dei principi di Diversity e Inclusion, oltre alla formazione dedicata alle persone lungo assenti per maternità. Un'attenzione particolare è stata rivolta a formare, attraverso lo strumento dell'aula remota, tutte le persone che sono state interessate dai rischi e dai processi legati ai nuovi protocolli imposti dalla pandemia COVID-19 in ambito Salute e Sicurezza.

Le conoscenze e le competenze delle persone fanno parte del patrimonio intangibile del Gruppo, sempre più prezioso anche alla luce della remotizzazione del lavoro e delle trasformazioni tecnologiche e del sapere che accorciano significativamente la durata della vita delle conoscenze, determinando la necessità di aggiornare tali informazioni grazie ad alcuni modelli di Gruppo. A supporto di tale finalità nel corso del 2020 sono state portate avanti tre importanti iniziative alla base dei processi relativi alla formazione e allo sviluppo professionale:

- l'integrazione del Dizionario delle Conoscenze, che ha l'ambizione di mappare tutto il know-how presente nella Banca e che, nel 2020, si è arricchito di conoscenze specialistiche, in particolare del mondo dell'Information Technology.
- l'attivazione di necessità specifiche di Teti Competenze, il processo di rilevazione delle conoscenze che nel corso del 2020 ha visto il coinvolgimento di circa 24.000 persone delle Direzioni Centrali e della Rete di Banca dei Territori nell'aggiornamento delle proprie conoscenze e informazioni chiave anche per le iniziative di formazione personalizzata, di mobilità e reskilling, e per i percorsi di sviluppo professionale, in applicazione dell'Accordo sui Ruoli, sottoscritto con le OO.SS. in data 21 Luglio 2020.
- l'aggiornamento del Catalogo dei Mestieri, che fotografa tutte le professionalità presenti in Banca, attraverso il coinvolgimento di Knowledge Owner, per orientare la crescita e il rafforzamento delle professionalità dei singoli in coerenza con gli obiettivi di business; nel corso del 2020 sono state attivate specifiche iniziative di aggiornamento all'interno delle Direzioni Centrali e in relazione al nuovo Modello di Servizio di Rete.

Il 2020 è stato un anno centrale per la Scuola dei Capi che ha supportato oltre 7.800 capi e talenti del Gruppo, durante i mesi di eccezionale e imprevedibile trasformazione del contesto manageriale, nell'individuare i bisogni dei responsabili che si sono trovati a gestire i propri team a distanza. La vicinanza ai capi si è espressa soprattutto nel rapporto con gli advisor, le persone che li accompagnano nel percorso di crescita, nel corso di 436 Distance Tutoring, per circa mille capi, e di 60 Webinar che hanno coinvolto circa 4.000 capi. La nuova release dell'App Scuola dei Capi ha integrato diverse funzionalità come la personalizzazione dell'offerta formativa e la digitalizzazione completa dell'esperienza di coaching i cui percorsi, individuali o di gruppo, attivati nel corso dell'anno sono stati 223, di cui 54 in modalità digitale, per un totale di 460 capi coinvolti. L'App Scuola dei Capi si è arricchita nel 2020 con 212 nuovi contenuti formativi (111 nella sezione Mestiere del Capo e 101 della sezione Uno Sguardo al Futuro) per un'offerta complessiva di oltre 700 contenuti, oltre 680 learning object sono stati tradotti e resi disponibili anche in lingua inglese. Gli oltre 6.100 utilizzatori dell'app hanno generato oltre 800.000 visualizzazioni di contenuti su tematiche riguardanti il mestiere del capo, come ad esempio la gestione del team anche a distanza, o contenuti come diversity & inclusion, big data e circular economy. Il tasso di installazione dell'App è risultato superiore al 90% con un tasso di adoption pari a oltre l'80% e un indice di gradimento dei Capi rispetto ai contenuti pubblicati di oltre il 98%. Nel corso dell'anno la Scuola ha organizzato diverse iniziative digitali in linea con periodo di emergenza. Il primo format che è nato è stato il Digital Talks, incontri con un esperto in materia della durata di 30 minuti: le prime 9 edizioni, nel mese di maggio, sono state dedicate allo smart working, a partire da giugno, sono stati organizzati 30 Digital Talks su tematiche manageriali e open mind che influenzano il lavoro e la vita professionale dei Capi, cui sono stati invitati oltre 2.800 collaboratori, tra i quali 350 dirigenti di UBI Banca, 300 talenti di Intesa Sanpaolo e di UBI Banca e 60 responsabili di Intesa Sanpaolo Bank of Albania. Inoltre, sono stati avviati percorsi di Digital Shadowing che hanno coinvolto oltre 170 capi per affiancare il manager e condividere feedback utili a migliorare la performance nella gestione degli incontri e nella relazione con il team. I manager Intesa Sanpaolo sono chiamati a operare in un contesto sempre più internazionale e la Scuola dei Capi ha erogato nel corso dell'anno 512 iniziative di formazione sulla lingua inglese che hanno coinvolto un totale

di 549 responsabili. A questo dato si aggiungono altri 104 partecipanti a iniziative sulla lingua inglese dedicate alle persone inserite nell'International Talent Program.

Nell'ambito delle iniziative Impact, Z LAB è il percorso triennale che Intesa Sanpaolo ha pensato per sviluppare le competenze trasversali e per favorire l'orientamento degli studenti 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 25 persone interne che, formate ad hoc per l'esperienza, si occupano a tempo pieno delle attività laboratoriali in qualità di tutor. Da settembre 2020 Z LAB è proseguito online per consentire alle scuole convenzionate di portare a termine i percorsi iniziati nonostante la pandemia. Gli studenti fino ad oggi coinvolti nei circa 140 percorsi avviati in 22 città Italiane in presenza o online sono stati più di 2.650.

Per favorire l'integrazione delle persone di UBI Banca nel Gruppo è stata adottata una piattaforma digitale ad hoc, ISP4U, che consente di fruire di oltre 300 contenuti formativi obbligatori e di mestiere e di promuovere le iniziative di onboarding nelle strutture target di Intesa Sanpaolo.

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 internazionale, 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 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 210 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 con il coinvolgimento di 14 Talent e a settembre 2020 è stata avviata un'edizione dell'ITP dedicata all'Area Chief IT Digital Innovation Officer con il coinvolgimento di 30 Talent. Nel secondo semestre del 2020 sul perimetro delle Funzioni Aziendali di Controllo è stato avviato il primo processo di selezione completamente digitale per l'individuazione di professional di talento, senza limiti di età e seniority, destinatari di iniziative di talent management. Parallelamente è stata avviata l'integrazione di 60 Talent UBI Banca che proseguiranno il loro percorso di sviluppo in Intesa Sanpaolo. A fine 2020 il numero dei partecipanti al Programma supera quota 310 Talent. Un importante passo avanti verso l'obiettivo del Piano d'Impresa, finalizzato a rafforzare il middle management del Gruppo con 500 Talent, entro fine il 2021.

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.

INCLUSIONE E DIVERSITY MANAGEMENT

La popolazione aziendale è equilibrata per presenza maschile e femminile e stabilmente attestata al 46% di uomini e 54% di donne. Il personale direttivo femminile (dirigenti e quadri direttivi), pari al 28,6% dell'intera popolazione femminile, cresce leggermente rispetto allo scorso anno, in rapporto al totale del personale direttivo, attestandosi al 40%.

Nel corso del 2020, la Struttura Diversity & Inclusion (D&I), creata a fine 2018 nell'ambito dell'Area di Governo 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, in coerenza con la strategia delineata nel corso del 2019, continua fonte di ispirazione e metodo. Supportata da un processo di misurazione e valutazione

continua dei risultati ottenuti, la strategia costituisce il riferimento per un'efficace collaborazione con tutte le strutture coinvolte a diverso titolo nella co-creazione e nella realizzazione delle iniziative.

Nel corso dell'anno è stato costituito il Comitato Operativo D&I, con funzione di allineamento, confronto e condivisione delle iniziative di Diversity & Inclusion con tutte le Strutture. Attraverso il Comitato Operativo D&I, sono comunicate e veicolate in modo capillare nel Gruppo le diverse iniziative e raccolti i bisogni specifici delle Strutture.

Per rendere ancora più chiaro e concreto l'impegno di Intesa Sanpaolo nei confronti dell'inclusione, il Gruppo si è dotato nel 2020 di una specifica policy: i Principi in materia di Diversity & Inclusion. La policy affianca il Codice Etico e il Codice Interno di Comportamento, rafforzando il messaggio sui valori che contraddistinguono il Gruppo e che devono ispirare tutti i processi, le iniziative e i comportamenti. Il documento conferma le azioni già intraprese e delinea il percorso per l'affermazione di un ambiente aperto alle diversità e realmente inclusivo, come condizione per la sostenibilità del business, oltre che come priorità etica del Gruppo. La policy esplicita la politica di inclusione del Gruppo verso tutte le forme di diversità e si basa sul rispetto di tutte le persone, sulla meritocrazia e sulle pari opportunità. La Policy, inoltre, individua impegni concreti che Intesa Sanpaolo si assume nella promozione di un ambiente inclusivo e definisce i comportamenti attesi da parte di ognuno. Una specifica sezione è dedicata agli impegni sull'equità di genere, finalizzati a garantire eque opportunità nei processi di assunzione, promozione a ruoli di Responsabilità, nomine alla Dirigenza e nel piano di successione per i ruoli apicali.

Al fine di valorizzare il talento femminile e favorire la creazione di contesti lavorativi equi ed inclusivi, nel corso del 2020 sono proseguite le iniziative di sviluppo per donne professional e manager. Si segnalano le iniziative finalizzate alla valorizzazione e crescita di donne professional ad alto potenziale, che prevedono programmi di job rotation, percorsi di shadowing e formazione per l'empowerment al femminile: ad esempio nel 2020 è stato avviato il percorso di Digital Shadowing al femminile che ha visto coinvolte 38 donne manager e 46 donne professional dell'Area di Governo Chief IT Digital e Innovation Officer. È inoltre proseguito il programma "Female Leadership Acceleration", un percorso di assessment, formazione e sviluppo rivolto a donne manager ad alto potenziale, con l'obiettivo di creare una comunità alla quale dedicare approcci gestionali personalizzati in termini di crescita. Per continuare a sensibilizzare i manager sul tema della valorizzazione del talento femminile, anche quest'anno è stato incluso nelle schede di performance di più di 1.200 manager un KPI dedicato, con un impatto diretto pari al 10% del sistema incentivante.

Tra le attività di sensibilizzazione dei manager sui benefici dell'inclusione e della valorizzazione di tutte le diversità, è proseguito il percorso di managerial discussion sulla Leadership Inclusiva, che ha coinvolto i Chief e loro prime linee e che sarà gradualmente esteso agli altri livelli manageriali. Nel periodo di emergenza sanitaria sono state avviate iniziative digitali (nell'ambito dell'iniziativa Digital Coach) di sensibilizzazione rivolte a tutta la popolazione aziendale (manager e professional), con suggerimenti concreti e buone pratiche per l'adozione di comportamenti inclusivi in un contesto di diffuso lavoro remoto.

È inoltre proseguito il programma rivolto alle persone lungo-assenti, iniziativa prevista nell'ambito dell'Accordo dedicato all'inclusione sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali nel 2018, con l'obiettivo di instaurare un rapporto di vicinanza durante l'assenza e favorire un proficuo rientro al lavoro: avviato in fase pilota nel corso del 2019, il 2020 ha visto la progettazione delle successive fasi del programma, con l'obiettivo di estendere il supporto alle lungo-assenze per maternità a tutto il Gruppo (perimetro Italia), nonché supportare le altre tipologie di lungo-assenza (per malattia, congedo parentale o motivi personali). Le iniziative di supporto alla genitorialità non sono state rivolte esclusivamente alle collaboratrici mamme: è stata avviata un'iniziativa sul tema della paternità, costituita da un primo momento di ascolto e confronto con più di 50 papà provenienti da diverse Divisioni e Aree di Governo. A partire dai bisogni espressi, dalle esperienze vissute e dagli spunti condivisi, saranno progettate iniziative specifiche per supportare la paternità in Intesa Sanpaolo, con l'obiettivo di facilitare la conciliazione dei tempi di vita personale e professionale per i genitori e di sensibilizzare tanto i collaboratori, quanto i manager sul tema della genitorialità nel Gruppo. Nel corso del 2020, inoltre, è stato avviato un cantiere di lavoro sul tema della convivenza e valorizzazione delle diverse generazioni in azienda.

La Strategia D&I 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), Parks – Liberi e Uguali, nonché la partnership e partecipazione attiva di più di 65 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.

Per generare un positivo impatto sul tessuto sociale nazionale e coinvolgere tutte le aree del territorio italiano, Intesa Sanpaolo ha avviato, inoltre, un progetto di valorizzazione del talento femminile con focus specifico sul Sud Italia. Il programma, sviluppato in collaborazione con Ortygia Business School, prevede un percorso di mentoring volto ad avvicinare giovani studentesse (mentee) del Sud Italia al mondo del lavoro, beneficiando – tramite affiancamento individuale – dell'esperienza di donne manager e professioniste di Intesa Sanpaolo (mentor). Attraverso partnership con le Università del Sud Italia, è inoltre prevista l'erogazione, nei prossimi tre anni, di cinque borse di studio

a studentesse per percorsi di studio a facoltà STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), per contribuire attivamente ad attrarre più studentesse nelle facoltà tecnico-scientifiche, che offrono maggiori prospettive occupazionali.

L'impegno di Intesa Sanpaolo sul fronte dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità è stato riconosciuto anche dagli indici internazionali: Intesa Sanpaolo è l'unica Banca Italiana inclusa nel Diversity & Inclusion Index di Refinitiv, che nomina le prime 100 aziende a livello mondiale, fra le più di 9.000 società analizzate. Intesa Sanpaolo è stata inoltre inclusa dall'indice internazionale Gender Equality Index 2020 di Bloomberg fra le 325 aziende internazionali quotate in borsa maggiormente attive nella riduzione del gender gap. Nel 2020, due Banche dell'International Subsidiary Banks Division sono state riconosciute per il loro impegno in ambito Diversity & Inclusion. Privredna Banka Zagreb ha ricevuto il premio CSR Index, assegnato dalla Camera di Commercio Croata e il Business Council for Sustainable Development croato, e un riconoscimento dal Comitato consultivo dell'UNICEF sui diritti dei bambini e la responsabilità sociale delle imprese, per le politiche di conciliazione familiare e le diverse iniziative a favore della famiglia, che includono anche agevolazioni per i figli. CIB Bank, invece, ha ricevuto il premio "Family Friendly Company" dalla Fondazione ungherese "Three Princes, Three Princesses Movement" per le diverse iniziative a supporto delle persone nella gestione della vita genitoriale durante il periodo di lavoro da casa a causa della pandemia.

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 nel 2018 nell'ambito del processo di rinnovo del contratto collettivo di secondo livello, con la sottoscrizione di un Accordo dedicato all'inclusione.

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 che si occupa delle problematiche legate al mondo della disabilità e della malattia, l'avvio di due 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, prevista nel medesimo Accordo e avviata nel 2019, che prevede il versamento, su base volontaria da parte di tutti i collaboratori, dell'arrotondamento all'euro inferiore dello stipendio mensile netto; l'Azienda, a sua volta, verserà i centesimi mancanti a completamento dell'euro per ciascun dipendente.

Inoltre, prosegue l'impegno sul fronte della dislessia: Intesa Sanpaolo è stata la prima Banca italiana certificata Dyslexia Friendly da dicembre 2018.

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 circa 60 persone 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 tutti. Il gruppo si confronta periodicamente con le OOSS nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo sostenibile per la definizione delle iniziative da intraprendere ed opera in sinergia con la Funzione Diversity&Inclusion. Nel 2019 la maggior parte dei componenti del gruppo di lavoro, insieme agli esponenti di tutte le sigle sindacali, ha partecipato al Corso di Alta Formazione "Disability Manager e mondo del lavoro" organizzato dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. I partecipanti, superato l'esame conclusivo, hanno ricevuto la certificazione della figura professionale di Disability Manager da parte di Regione Lombardia. Anche i collaboratori che sono entrati a far parte del GdL durante l'anno in corso, hanno partecipato a momenti di formazione dedicati. Il corso ha creato le basi per un linguaggio comune, importante strumento di lavoro. Quest'anno è stata realizzata sulla Intranet aziendale 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 dai collaboratori, 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 dei collaboratori con disabilità e le clip di manager e docenti di profilo internazionale. Nell'ambito delle attività di volontariato aziendale, è continuata l'esperienza delle "Nuvole di Solidarietà" reti di volontariato aziendale e, in collaborazione con Dynamo Camp, è stato avviato un progetto sperimentale in cui i collaboratori possono candidarsi per partecipare ad un programma di formazione secondo il metodo della "Terapia Ricreativa". Dopo una prima esperienza positiva, sono in corso di pubblicazione 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 progetto Chrodis+, joint action europea che mira a implementare buone pratiche per migliorare l'inclusione lavorativa di persone con disabilità e malattie croniche, e 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. Azioni concrete insomma, esempi che rappresentano una vera e propria rete di supporto e socialità, creano benessere diffuso e mettono le persone al centro.

Nel corso del 2020, nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, è stato avviato un percorso di analisi e confronto sul contrasto alle molestie e violenze di genere sui luoghi di lavoro, finalizzato all'adozione di un complesso di misure condivise, al perfezionamento del processo interno di segnalazione di tali eventi e all'individuazione di strumenti di supporto alle vittime di molestie. Il Gruppo ha messo a disposizione anche il servizio per il supporto psicologico professionale a collaboratori (uomini e donne) vittime di molestie sessuali in ambiente lavorativo o nella sfera privata/sociale. Il servizio, totalmente gratuito ed accessibile tramite Numero Verde disponibile 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, offre anche la possibilità di attivare un primo consulto legale.

Salute, sicurezza e benessere delle persone del Gruppo

POLITICHE AZIENDALI

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

WELFARE E QUALITÀ DELLA VITA IN AZIENDA

Intesa Sanpaolo ha scelto un modello di welfare aziendale che opera all'interno di un sistema integrato e include: la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa, l'Associazione Culturale, Ricreativa e Sportiva dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo (ALI), la Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus, nonché il coordinamento del gruppo interfunzionale Disability management, le attività relative all'ambito dell'attenzione alla persona e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il complesso delle attività di Mobility management (vedi pag. 187). Il sistema di welfare aziendale si propone di agire sui principali elementi per il miglior bilanciamento della vita privata e professionale dei collaboratori e delle loro famiglie con l'obiettivo di favorire soluzioni e progetti sostenibili e coerenti con le loro aspettative. La gestione e il monitoraggio delle attività sono seguite dalla Direzione Affari Sindacali e Politiche del Lavoro.

Introdotta nel 2015, il Lavoro Flessibile è il modello di smart working del Gruppo Intesa Sanpaolo. Dalla fase sperimentale al consolidamento quale modalità ordinaria di prestazione dell'attività lavorativa, il Lavoro Flessibile ha coinvolto gradualmente un numero sempre crescente di strutture e persone, rivelandosi nel 2020 un modello vincente nell'organizzazione del lavoro ed un efficace strumento di intervento anche a fronte dell'emergenza COVID-19. Al fine di rendere possibile l'estensione del Lavoro Flessibile anche a strutture precedentemente non ricomprese o con forti vincoli operativi o tecnologici, Intesa Sanpaolo ha accelerato i processi di fornitura delle dotazioni informatiche e l'individuazione di soluzioni innovative. Con l'accordo sindacale dell'11 giugno 2020 è stata attivata, in via straordinaria, la possibilità di adesione al Lavoro Flessibile a tutte le persone del Gruppo con figli di età inferiore ai 14 anni, in tutti i ruoli e/o mansioni, inclusi quelli di Filiale, prevedendo il diritto alla fruizione di almeno una giornata di Lavoro Flessibile da casa a settimana, se richiesta. A fine 2020 gli aderenti al Lavoro Flessibile risultano essere circa 65.500 (erano circa 17.250 a fine