



Attrazione, valorizzazione,  
diversity e inclusion  
delle persone del Gruppo



# Attrazione, valorizzazione, diversity e inclusion delle persone del Gruppo

## I TEMI RILEVANTI

Attrazione	198
Persone e trasformazione digitale	199
Sistemi di valutazione e di incentivazione	200
Formazione e sviluppo	202
Gestione e sviluppo dei talenti	204
Diversity, equity e inclusion	205

## LA RILEVANZA DEI TEMI E I PRINCIPALI IMPATTI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo ha dimostrato negli ultimi anni di essere in grado di generare valore per tutti gli stakeholder, anche in scenari esterni difficili. Le priorità strategiche del Piano di Impresa 2022-2025 ribadiscono che le persone del Gruppo costituiscono la risorsa più importante che rappresenta sempre più il fattore decisivo per il successo della Banca. Le persone di Intesa Sanpaolo, infatti, grazie alla loro professionalità, alle loro diverse competenze e ai loro percorsi di crescita e riconversione professionale, assieme a un importante investimento tecnologico nell'ambito del processo di digitalizzazione in atto, continuano a garantire l'eccellenza nella qualità del servizio al cliente e la piena realizzazione degli obiettivi di Piano. Intesa Sanpaolo si impegna a contrastare potenziali episodi di discriminazione o violazione dei diritti delle persone all'interno del Gruppo e a valorizzarne le potenzialità e le unicità, anche tramite la promozione della formazione e del merito, nonché l'attenzione alle tematiche di diversità, equità e inclusione.

## INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2023 Valore cumulato dal 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Attrazione e valorizzazione delle persone del Gruppo	Employer brand awareness	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 eventi digitali o in presenza presso Università</li> <li>Intesa Sanpaolo è stata riconosciuta Top Employer 2024 da Top Employers Institute per il terzo anno consecutivo e ha ricevuto il premio Best Talent Acquisition Team nell'ambito dei Talent Awards del 2023 di LinkedIn</li> </ul>	
	Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nel 2023 le ore di formazione fruite hanno raggiunto complessivamente circa 13,5 milioni (~26,1mln ore di formazione erogate dal 2022), di cui 12,2 milioni in modalità digitale. Il gradimento tra le persone del Gruppo, pari al 78% per la formazione digitale e al 98% per quella live, si attesta su livelli elevati, in linea con quelli già conseguiti negli scorsi anni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50mln di ore di formazione nel periodo 2022-2025</li> </ul>

## INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2023 Valore cumulato dal 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Attrazione e valorizzazione delle persone del Gruppo	Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completata la creazione del nuovo player leader in Italia nella formazione attraverso la combinazione tra ISP Formazione e Digit'Ed, società del Fondo Nextalia. Continua la collaborazione tra Intesa Sanpaolo e Digit'Ed Spa: facendo leva sulle infrastrutture di apprendimento innovative della Banca, si è posizionata su mercato come soggetto aggregatore dei migliori operatori italiani del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione del campione nazionale della formazione: offrire alle persone del Gruppo una formazione di eccellenza sulle competenze critiche per la transizione digitale ed ecologica, investendo nelle più moderne tecnologie di apprendimento</li> </ul>
	Job community	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa 25.100 persone del Gruppo all'interno delle job community al 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuove "job community", gruppi di professionisti con competenze, percorsi di apprendimento e titoli omogenei, finalizzate alla definizione di un modello di sviluppo coerente in tutto il Gruppo: incremento delle persone al loro interno da circa 4.000 nel periodo 2018-2021 a circa 20.000 nel periodo 2022-2025</li> </ul>
	Programmi di gestione e sviluppo dei talenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre 240 talenti hanno completato il loro percorso di sviluppo nell'ambito dell'International Talent Program, in corso per altre ~240 risorse</li> <li>Identificati ~470 key people, soprattutto tra il Middle Management per iniziative di sviluppo e formazione dedicate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma "Leader del futuro" rivolto a ~1.000 talenti e key people a livello di Gruppo</li> </ul>
	Piano di Incentivazione a lungo termine per il Management <sup>(*)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance Share Plan (PSP): piano di incentivazione a lungo termine basato su azioni e destinato al Management – circa 3.100 beneficiari (ivi inclusi il Consigliere Delegato e CEO, i restanti Risk Taker Apicali di Gruppo e gli altri Risk Taker di Gruppo) – volto a supportare gli obiettivi del Piano d'Impresa 2022-2025 e a indirizzare la performance in una logica di sostenibilità. In particolare, con riferimento a quest'ultima, è stato introdotto un KPI composito ESG (costituito da un sub-KPI per ciascuno dei 3 fattori in cui si articola ESG individuato nel Piano d'Impresa) che agisce come demoltiplicatore riducendo, in funzione del grado di raggiungimento, il numero di azioni che si vestono a termine in base al conseguimento degli obiettivi del Piano d'Impresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano di incentivazione a lungo termine per rafforzare il coinvolgimento del Management nel raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa e premiare la creazione di valore per gli azionisti</li> </ul>

## INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2023 Valore cumulato dal 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Attrazione e valorizzazione delle persone del Gruppo	Piano di incentivazione a lungo termine per i Professional <sup>(*)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LECOIP 3.0: piano di incentivazione a lungo termine basato su Certificate aventi come sottostante azioni Intesa Sanpaolo e rivolto a tutti i professional del perimetro Italia, a cui hanno aderito 45.629 persone; in particolare, con riferimento a ESG, si prevede un rendimento minimo del capitale inizialmente assegnato a fronte del raggiungimento da parte del Gruppo del medesimo KPI composito ESG previsto nel Performance Share Plan (PSP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano di incentivazione a lungo termine destinato ai professional per promuoverne l'identificazione (ownership) e lo spirito di appartenenza al Gruppo e favorire la condivisione del valore creato nel tempo a seguito del raggiungimento degli obiettivi del Piano d'Impresa</li> </ul>
	Piani di incentivazione a breve termine <sup>(*)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nel sistema incentivante annuale del CEO e di altri ~3.000 Manager, in continuità con il 2021, nell'ambito della Performance Scorecard è prevista l'assegnazione del KPI trasversale di Gruppo ESG articolato in 3 sub KPI e valutato sia a livello di Gruppo (in termini di presenza di Intesa Sanpaolo negli indici di sostenibilità) sia di Area di Governo/ Divisione (in termini di raggiungimento degli impegni di Diversity, Equity &amp; Inclusion e di progetti/ iniziative specifiche) e a cui è attribuito un peso pari al 15% e per i restanti Manager, un peso pari al 10/15%<sup>(**)</sup></li> </ul>	

## INDICATORI DI PERFORMANCE, RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI

Macrotema	Progetti/Indicatori	Azioni/Risultati 2023 Valore cumulato dal 2022	Obiettivi di Piano al 2025 Valore cumulato 2022-2025
Diversity e inclusion delle persone del Gruppo	Iniziative di Diversity & Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nel biennio 2022-2023 sono state effettuate 43 nuove nomine a posizioni senior: 18 di queste (42%) hanno riguardato donne e 25 (58%) hanno riguardato uomini</li> <li>■ Intesa Sanpaolo è: i) la prima banca in Europa e l'unica banca italiana tra i 100 luoghi di lavoro più inclusivi e attenti alle diversità e inclusion, secondo il Refinitiv Global Diversity and Inclusion Index 2023 ii) inclusa per il sesto anno consecutivo nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2023 iii) classificata al primo posto nella classifica globale ESG Corporate Award, nella categoria Best Company for Diversity Equity &amp; Inclusion, tra le società large cap iv) il primo grande Gruppo bancario italiano ad ottenere la certificazione Prassi di Riferimento (PDR) 125:2022 per la/ parità di genere prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Effettuati con successo due audit: un audit mid-term per il mantenimento della Certificazione Gender Equality European &amp; International Standard (GEEIS) – Diversity, acquisita nel 2021 e un audit annuale per il mantenimento della Certificazione Nazionale della Parità di Genere (PDR) 125:2022.</li> <li>■ Avviato il monitoraggio degli obiettivi Diversity &amp; Inclusion 2023 per ciascuna Divisione e Area di Governo; rafforzata la collaborazione con ISPROUD, la prima community di dipendenti del Gruppo (ad oggi &gt;1.000 Persone LGBTQ+ e alleate)</li> <li>■ Con riferimento al Parks LGBT+ Diversity Index 2023, Intesa Sanpaolo ha ricevuto il riconoscimento “Best Improvement”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ~50% di donne in nuove nomine per posizioni senior (1-2 livelli organizzativi dal Consigliere Delegato e CEO)</li> <li>■ Promozione di un ambiente inclusivo e aperto alla diversità grazie a una serie di iniziative dedicate e un focus sulle pari opportunità di genere</li> </ul>

<sup>(1)</sup> Per approfondimenti si veda pag. 47, paragrafo “Remunerazioni” nel capitolo “Governance e gestione dei rischi” e paragrafo “Sistemi di valutazione e di incentivazione”.

<sup>(2)</sup> Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.

## POLITICHE AZIENDALI

La continua valorizzazione, la crescita e la soddisfazione delle persone rappresentano obiettivi fondamentali da perseguire: Intesa Sanpaolo, in linea con il Piano di Impresa 2022-2025, continua a investire sui propri talenti, incentivando la diversità e l'inclusione, creando un ecosistema unico di competenze adeguato all'evoluzione della Banca, sviluppando ulteriormente il percorso di Next Way of Working, con l'obiettivo di garantire la migliore esperienza professionale per le persone del Gruppo.

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, Equity & Inclusion 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, Equity & Inclusion e il Codice Etico, aggiornato nel 2023, 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, Equity & Inclusion, 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.

## ATTRAZIONE

Nel 2023, in coerenza con i principali trend che vedono l'equilibrio tra vita professionale e privata e i sistemi di welfare come pilastri delle scelte e degli orientamenti lavorativi, l'Employer Branding si è concentrato su contenuti che valorizzassero l'impegno del Gruppo verso le sue persone, le nuove modalità di lavoro flessibile e i nuovi spazi di lavoro. Inoltre, è proseguito l'investimento nel filone comunicativo legato all'innovazione, a sostegno del posizionamento del brand aziendale negli ambiti connessi alla tecnologia e, conseguentemente, a supporto della necessità di effettuare assunzioni di risorse. In una logica omnicanale, le attività di employer branding hanno presidiato sia il mondo fisico che digitale. Intesa Sanpaolo ha condiviso le posizioni aperte nelle società del Gruppo e le proprie attività di promozione del brand su molteplici canali social, sfruttando l'hashtag #personeprimacheprofessionisti per sottolineare i propri valori: TikTok (78 milioni di visualizzazioni), LinkedIn (11 milioni di visualizzazioni) e Instagram (37 milioni di visualizzazioni), YouTube (3 milioni di visualizzazioni) e Spotify (1 milione di visualizzazioni). Sia Instagram sia LinkedIn hanno inoltre raggiunto livelli di engagement circa 4 volte superiori al benchmark, testimonianza della qualità dei contenuti e dell'interesse suscitato.

Sempre in ambito digitale, anche la pagina Career è stata rinnovata e costantemente aggiornata nei contenuti. Infine, si è svolta una attività sperimentale all'interno di un ambiente virtuale (Metaverso) per sondare le potenzialità del canale ai fini dell'Employer Branding. La collaborazione con gli atenei ha visto l'integrazione tra eventi digitali e in presenza, con circa 100 iniziative tra career day, workshop, training seminar e corporate presentation. Nel 2023 sono state inoltre attivate iniziative ad hoc di Job Shadowing, Women Mentoring e InCompany training, capaci di differenziarsi dalle attività più tradizionali e aumentare la riconoscibilità del brand e l'engagement tra studenti e studentesse. In ottica internazionale, sono state avviate collaborazioni con atenei in US, UK, Francia e Svizzera, con la partecipazione a 6 eventi all'estero e l'attivazione di molteplici canali digitali dedicati al sourcing.

A questi eventi, si aggiunge l'organizzazione di un Contest game dedicato al reclutamento di giovani risorse. Le azioni di employer branding si sono inoltre orientate verso il rafforzamento di collaborazioni e contaminazioni con Community tecnologiche e/o gender-oriented, che hanno portato alla creazione di molteplici iniziative congiunte e all'inaugurazione di un Polo Tecnologico a Napoli, polo che avrà l'obiettivo di intercettare i talenti del Mezzogiorno e consolidare il suo ecosistema innovativo.

A supporto del piano di assunzioni di Gruppo, nel corso del 2023 sono stati valutati complessivamente circa 90.000 curricula e incontrati in valutazione circa 10.500 candidati esterni.

Intesa Sanpaolo è stata riconosciuta Top Employer 2024 da Top Employers Institute per il terzo anno consecutivo e classificata al primo posto nella classifica Best Talent Acquisition Team 2023 di LinkedIn.

Inoltre, al fine di alimentare i bacini di crescita manageriale, nel 2023 sono state interessate da iniziative di assessment oltre 800 persone, equamente distribuite per genere.

## PERSONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Le Persone continuano a rappresentare la risorsa principale del Gruppo, fattore abilitante per il successo di progettualità strategiche e per il raggiungimento dei risultati previsti dal Piano d'Impresa 2022-2025. L'impegno a offrire servizi in ambito HR semplici, digitali e innovativi, al servizio di tutte le persone del Gruppo, resta pertanto costante nel tempo. In particolare, nel corso del 2023, è stata avviata la realizzazione del "Nuovo Core HR", una nuova piattaforma HR di Gruppo basata su infrastruttura Cloud, con processi e sistemi standardizzati a livello di Gruppo, che contribuirà a rendere più semplice l'operatività tra tutte le società di Intesa Sanpaolo e a guidare sempre di più le politiche HR grazie ad un processo di gestione basato su dati e reporting globali. Nell'arco dell'anno la nuova piattaforma è stata attivata in Italia, Serbia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Slovenia e Moldavia. In collaborazione con l'Area di Governo Chief Data, A.I., Innovation and Technology Officer, sono state avviate alcune sperimentazioni sull'intelligenza artificiale generativa Open AI, in piena coerenza con le linee guida di Gruppo per un'adozione etica della stessa, così da valutarne l'utilizzo in ambito HR, cogliendo le opportunità per migliorare i modi di lavorare, i processi e la user experience.

Continua anche nel 2023 l'approccio innovativo del Programma Digital & Data HR Transformation, introdotto nel 2020, che 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 Data, A.I., Innovation and Technology Officer prevedendo una modalità di lavoro semi-agile, piattaforme IT 100% Cloud e team interfunzionali. Lanciato nel 2022, il processo di Onboarding per le nuove persone del Gruppo è entrato a pieno regime. È un modello in continua evoluzione che interessa tutte le Aree di Governo del Gruppo e le Divisioni italiane e ha previsto anche l'introduzione di un portale di pre-hiring progettato appositamente per accompagnare le risorse in ingresso fin dalle primissime fasi post selezione sviluppando senso di appartenenza ancor prima dell'assunzione ufficiale nel Gruppo.

Parallelamente, fino a quando tutte le Società del perimetro ISBD non saranno migrate sulla piattaforma Nuovo Core HR, permane lo strumento "Employee Central - ISBD People Data" che ha realizzato una reportistica avanzata e dashboard relative ai principali dati personali e professionali di circa 20.000 persone di 9 controllate nel perimetro gestito dalla Divisione International Subsidiary Banks, al fine di permettere analisi strutturate degli HR data e supportare le decisioni strategiche del management.

### #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 e uno spazio per raccontarsi e condividere le ambizioni professionali, la sezione LECOIP 3.0, PSP (Performance Share Plan) e Piano POP (Performance-based Option Plan) con il valore dei Piani di incentivazione a lungo termine e di azionariato diffuso per professional e manager. Sono presenti, inoltre, sezioni dedicate ai Servizi alla Persona, che raccolgono 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 tutti i dipendenti e Next, il programma di reskilling e upskilling 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 presenti anche gli strumenti per pianificare e gestire il proprio tempo e le proprie presenze.

Sono state sviluppate anche tre App collegate a #People e ai sistemi HR: l'App #People per i dispositivi mobili, 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, e l'App #Planning per la gestione delle proprie presenze, ampliando così gli strumenti per pianificare e gestire il proprio tempo.

Nel contesto del Piano di Impresa 2022-2025 e nell'ottica di continuare a offrire servizi sempre più efficaci e digitali, #People ha l'ambizione di diventare l'unico punto di sintesi di tutti i contenuti e i servizi HR alla Persona per le risorse del Gruppo a livello globale. In linea con questo obiettivo, nel 2023 è stato adottato anche nelle International Subsidiary Banks di Serbia, Croazia, Bosnia-Erzegovina, Slovenia e Moldavia.

## SISTEMI DI VALUTAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Per massimizzare l'equità interna, la competitività esterna e la meritocrazia, Intesa Sanpaolo continua ad applicare il sistema di mappatura delle posizioni organizzative manageriali presenti in azienda denominato Global Banding. Considerando la complessità, la tipologia di influenza e l'impatto sui risultati e sulla strategia del Gruppo, il Global Banding 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. Attualmente sono state valutate circa 3.200 posizioni manageriali. Con riferimento alla valorizzazione dei professional, per riconoscere il livello di contributo professionale fornito nel proprio mestiere e la progressiva specializzazione delle competenze, e rappresentare al contempo un sistema di sviluppo delle persone anche alternativo a quello manageriale, è stata completata la fase di mappatura del title in tutte le Aree di Governo, negli staff Divisionali e nelle Società del perimetro Italia in cui le figure professionali non sono specificamente identificate.

In questo contesto, con riferimento ai sistemi di misurazione della performance, UpPER rappresenta lo strumento di valutazione delle prestazioni adottato, prevalentemente, per i professional: 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 della specifica App, consentendo alla persona di ricevere interventi formativi coerenti.

Il sistema di valutazione rivolto al Middle Management (a eccezione dei Senior Director) è aHead, che prevede KPI definiti in coerenza con le leve agite dai manager e indicatori manageriali connessi al Modello di Leadership del Gruppo. Invece, per i Risk Taker e il Middle Management del Gruppo con title di "Senior Director" o di "Head of" in alcune specifiche funzioni di business, 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.

Infine, per quanto attiene le Banche Estere, il New Performance Appraisal Tool – NewPat consente la valutazione della prestazione di tutte le persone delle strutture centrali. Nel 2021 era stata avviata l'introduzione del Network Incentive Model – NIM, tool dedicato alla valutazione del personale di filiale su 3 banche pilota (Privredna Banka Zagreb, Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina ed Intesa Sanpaolo Bank Slovenia). Tra il 2022 e il 2023 il tool è stato esteso anche alle altre Banche del perimetro gestito dalla Divisione International Subsidiary Banks.

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 aziendale.

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/aHead (secondo la clusterizzazione sopra specificata) e con riferimento alle Banche Estere a NewPat/NIM, per i quali, in funzione del raggiungimento degli obiettivi, è determinato un premio secondo le regole previste nelle Politiche di Remunerazione ed Incentivazione. In tale Sistema Incentivante la prospettiva ESG continua a ricoprire centrale importanza tramite la previsione di uno specifico e articolato KPI. Detto KPI – presente dal 2021 e che rappresenta un'evoluzione rispetto al precedente KPI trasversale "Diversity & Inclusion" – è stato assegnato nelle schede obiettivo 2023 al CEO e a circa 3.000 manager del Gruppo (perimetro Italia ed estero),



in coerenza con l'impegno sempre crescente della Banca nella sostenibilità sociale, culturale e ambientale e con l'obiettivo di creare valore di lungo periodo per le sue persone, i suoi clienti, la comunità e l'ambiente (si veda pag. 47).

Invece, per tutto il personale del Gruppo, fatta eccezione per i Risk Taker e il Middle Management, per i quali sono previsti specifici sistemi incentivanti, il 30 maggio 2023 è stato sottoscritto un accordo sindacale per l'erogazione del Premio Variabile di Risultato (PVR) 2023 con finalità sia distributivo-partecipativa, volto a valorizzare l'apporto collettivo al conseguimento dei risultati dell'anno e alla realizzazione degli obiettivi del Piano d'Impresa 2022-2025, sia incentivante, al fine di premiare il merito e la performance di squadra. Il PVR 2023 premia l'incremento di redditività, produttività, innovazione, qualità ed efficienza aggiuntiva e si contraddistingue nel confermare quali valori centrali i principi di inclusione, merito e orientamento a risultati sostenibili nel medio-lungo periodo, in relazione con il Piano d'Impresa. In una logica redistributiva, a seguito degli ottimi risultati della Banca, il Gruppo aumenterà l'ammontare complessivo destinato al PVR 2023 a 155 milioni di euro (116 milioni di euro nel 2022), di cui 25 milioni di euro vengono dall'incorporazione sperimentale nel sistema premiante del Sistema Eccellenza Tutela, che finora non era stato oggetto di contrattazione. L'importo del premio base riconosciuto va da un minimo di 1.020 euro a un massimo di 2.750 euro, a cui si andranno ad aggiungere le quote del premio d'eccellenza. Il PVR 2023 si compone di due quote:

- Premio Base, riconosciuto in funzione della figura professionale o del livello di seniority, costituito da una quota fissa per tutti i dipendenti e una quota aggiuntiva per i redditi fino a 37.000 €.
- Premio di Eccellenza, riconosciuto in funzione di performance distintive individuali e obiettivi di squadra, costituito da due parti, di cui una dedicata esclusivamente al personale della Rete coinvolto nell'offerta di prodotti assicurativi. Anche per il 2023 è stata prevista la possibilità di partecipare al Premio per le persone che si sono assentate per lunghi periodi.

## QUALITÀ DEL SERVIZIO E INCENTIVAZIONE DELLE PERSONE

Il Premio di Eccellenza destinato al personale di Rete di Intesa Sanpaolo è volto a premiare il lavoro delle migliori Filiali e a valorizzare i comportamenti distintivi, con focus sul conseguimento di performance sostenibili nel tempo in termini, tra l'altro, di redditività, qualità del credito, crescita, qualità del servizio, soddisfazione dei clienti e presidio dei rischi operativi, tenuto conto in ogni caso della valutazione qualitativa. In particolare, sono previsti anche KPI di carattere non finanziario tra cui almeno (i) il KPI di Eccellenza Operativa, con la finalità di misurare in modo sintetico il rispetto delle norme più rilevanti in tema di esercizio dell'attività bancaria e di intermediazione, gestione dei conflitti di interesse, trasparenza nei confronti della clientela e disciplina posta per la tutela del cliente e (ii) il KPI di Eccellenza nel servizio e Net Promoter Score, con la finalità di misurare in modo sintetico la qualità del servizio erogato.

Invece, la quota dedicata esclusivamente al personale della Rete coinvolto nell'offerta di prodotti assicurativi è collegata alla misurazione dei risultati in ambito assicurativo nel business Danni (con specifico focus sul segmento no-motor) in termini di crescita sostenibile, di qualità del servizio reso (anche rispetto al completamento della formazione obbligatoria preventiva) nonché di soddisfazione dei clienti. Anche in questo caso sono previsti mandatoriamente KPI di carattere non finanziario tra cui almeno il KPI di Eccellenza Operativa nella proposizione delle polizze.

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 2023 è stata prevista la possibilità di richiederne il riconoscimento, in tutto o parte, con servizi welfare, cogliendo le opportunità che, di anno in anno, la normativa fiscale in materia di remunerazioni e di produttività del lavoro riconosce ai collaboratori. Infine, per il personale della Divisione Insurance, con accordo del 9 giugno 2023, è stato previsto il riconoscimento del Premio Aggiuntivo Variabile (PAV) e del Premio Sociale.

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. Inoltre, il modello formativo del Gruppo indirizza i colleghi sui comportamenti e le tecniche commerciali appropriate da adottare, e sulle modalità di relazione, rispettose verso tutti i clienti, per ogni singolo prodotto commercializzato.

Oltre a tali strumenti, al fine di valorizzare l'impegno e il coinvolgimento di tutte le persone del Gruppo al conseguimento degli obiettivi economici, patrimoniali e di sostenibilità del Piano d'Impresa 2022-2025, il Gruppo ha confermato l'utilizzo di Sistemi di Incentivazione a lungo termine allineati all'orizzonte temporale del Piano stesso e differenziati per finalità, strumenti e cluster di popolazione. Nello specifico, sono stati avviati due nuovi Piani di Incentivazione a lungo termine destinati a tutta la popolazione:

- il Performance Share Plan (PSP) destinato al Management (ivi inclusi il Consigliere Delegato e CEO, i restanti Risk Taker Apicali di Gruppo e gli altri Risk Taker di Gruppo) e basato su azioni riconosciute a termine a fronte del raggiungimento di obiettivi di performance;
- il Piano di Incentivazione a Lungo Termine LECOIP 3.0 destinato ai Professional del perimetro Italia e basato su Certificate aventi come sottostante azioni Intesa Sanpaolo.

In tali Piani, seppur secondo meccanismi differenti in funzione della popolazione a cui ciascuno è rivolto, è ricompresa la prospettiva ESG – Environmental, Social e Governance (si veda pag. 47 - paragrafo "Remunerazioni" nel capitolo "Governance e gestione dei rischi"). In particolare, il Piano LECOIP 3.0, contrattato con le Organizzazioni sindacali nel 2022, in continuità con le precedenti edizioni e a cui hanno aderito circa 45.600 Professional, ha previsto l'assegnazione a titolo gratuito di azioni Intesa Sanpaolo e consente la maturazione di un capitale maggiore dell'investimento iniziale in funzione dell'andamento positivo del titolo azionario Intesa Sanpaolo inclusivo di un rendimento minimo del 4% collegato alla realizzazione di specifici obiettivi ESG di Gruppo, calcolato come percentuale fissa del capitale inizialmente assegnato.

## FORMAZIONE E SVILUPPO

La Direzione Centrale Politiche di Sviluppo e Learning nel corso del 2023 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/App formative aziendali (es. Apprendo, Myla e Scuola dei Capi e LEA, quest'ultima dedicata alle persone appartenenti alle Banche Estere coordinate dalla Divisione International Subsidiary Banks).

Nel 2023 le ore di formazione fruite hanno raggiunto complessivamente circa 13,5 milioni, di cui 12,2 milioni in modalità digitale. Il gradimento tra le persone del Gruppo, pari al 78% per la formazione digitale e al 98% per quella live, si attesta su livelli elevati, in linea con quelli già conseguiti negli scorsi anni.

Continua la collaborazione tra Intesa Sanpaolo e Digit'Ed Spa, società costituita nel 2022 a seguito del conferimento del ramo d'azienda riferito alla formazione. Digit'Ed (partner esclusivo di Intesa Sanpaolo nella realizzazione delle iniziative formative), facendo leva sulle infrastrutture di apprendimento innovative di Intesa Sanpaolo, si è posizionata su mercato come soggetto aggregatore dei migliori operatori italiani del settore.

Nel 2023, in continuità con quanto fatto nell'anno precedente, al fine di rafforzare ulteriormente il presidio sulla formazione obbligatoria, sono stati introdotti dei meccanismi sul sistema incentivante per le persone che non completano la formazione obbligatoria entro le tempistiche richieste.

Sul piano tematico, l'offerta formativa è stata ampliata e aggiornata con la pubblicazione di nuovi contenuti digitali per recepire gli aggiornamenti normativi in materia di D.Lgs. 231, Antiriciclaggio e Anticorruzione, Business Continuity e Cybersecurity, ambiti quest'ultimi che continuano ad essere ritenuti di estrema rilevanza, sia in seguito al continuo sviluppo digitale del Gruppo che alla difficile situazione politica internazionale. Inoltre, al fine di promuovere a tutti i livelli dell'organizzazione una prudente assunzione dei rischi attuali e prospettici, con particolare focus rispetto a quelli connessi al cambiamento climatico e all'innovazione tecnologica, sono state erogate iniziative di informazione, sensibilizzazione e formazione nell'ambito della cultura e gestione del rischio. Sui temi di Diversity, Equity & Inclusion sono state erogate iniziative in continuità con quanto fatto negli anni precedenti, come ad esempio le iniziative dedicate all'empowerment al femminile, alla genitorialità e alla diffusione della cultura sull'ageing, a cui sono state aggiunte altre iniziative dedicate ai temi dell'interculturalità, della leadership inclusiva, della disabilità e del linguaggio inclusivo.

Nel perimetro della Divisione International Subsidiary Banks è stato completato il piano di formazione sulla leadership inclusiva che ha visto coinvolti i top manager delle banche in perimetro, ad eccezione di Pravex, stante la situazione internazionale in essere; la Divisione IMI Corporate & Investment Banking invece ha promosso iniziative finalizzate a riconoscere il ruolo e gli effetti degli stereotipi che frenano l'efficacia delle relazioni interculturali e a fornire strumenti per superarli e creare ponti per la collaborazione, valorizzando le differenze e il contributo di tutti.

Da sottolineare l'investimento in formazione sostenuto dal Gruppo nell'importante percorso di trasformazione digitale avviato già a partire dallo scorso anno. In particolare, nell'ambito del Progetto MATRIX, che si pone

l'obiettivo di creare un ecosistema di modelli e strumenti HR per sostenere nel continuo lo sviluppo tecnologico del Gruppo, nel corso del 2023 è stata erogata una specifica formazione sia digitale che live, progettata ad hoc per accompagnare l'onboarding dei neoassunti dell'area IT che hanno fruito complessivamente di circa 30.000 ore di formazione.

In linea con il Piano di Impresa 2022-2025 e con l'obiettivo di rafforzare la cultura e le competenze in ambito ESG sono stati sviluppati e resi disponibili diversi contenuti formativi, con l'obiettivo di continuare a rafforzare la cultura e le competenze delle persone del Gruppo nel campo della sostenibilità (per approfondimenti sulla formazione in ambito ESG si veda pag. 56).

Il 2023 ha visto il completamento, sul perimetro Italia del Gruppo (64.000 persone), dell'adozione 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). Continuando il percorso avviato nel 2021, sono proseguite le attività relative alla declinazione dei Mestieri sulle strutture di Gruppo, in particolare è stato avviato uno stream dedicato per l'adeguamento alle best practice del mondo Tech. Tali attività hanno permesso l'attivazione delle Campagne di rilevazione delle Conoscenze, tramite la piattaforma Teti Competenze, per la raccolta e l'aggiornamento dei dati di presidio delle conoscenze afferenti ai propri Mestieri per circa 50.000 persone durante il corso dell'anno.

Sempre rispetto al mondo dei Mestieri, nel 2023 è stata completata, per il perimetro Italia, la comunicazione del Mestiere nel Profilo di #People e in Teti World, il nuovo strumento che permette di esplorare e approfondire in maniera organica il mondo delle Conoscenze e dei Mestieri di Gruppo, così da rendere lo strumento un asset a disposizione delle persone nell'ottica del proprio percorso formativo e di sviluppo.

A partire dal Modello dei Mestieri e in coerenza con il Piano di Impresa 2022-2025 è stato sviluppato e consolidato il Modello delle Community con l'obiettivo di aggregare e facilitare lo scambio di informazioni e best practice tra le persone, anche di strutture diverse, raggruppandole in base al proprio mestiere/famiglia professionale (Community di Mestiere) e/o in base ad interessi comuni e rilevanti per ISP, per un totale di circa 9.500 iscritti nelle 8 Community attivate.

Nel 2023 la formazione manageriale ha continuato ad accompagnare oltre 8.000 Manager, 1.800 COA (Coordinatore Operativo Attività) e circa 270 Talenti con una vasta offerta di iniziative. L'ascolto delle esigenze dei Manager è stato il punto di partenza per erogare formazione personalizzata sui bisogni manageriali in un nuovo contesto: oltre 130 Capi sono stati coinvolti nei Shadow Coaching Meeting, finalizzati a migliorare la performance nella gestione dei meeting da remoto, oltre 370 Capi in Distance Tutoring e circa 650 Capi in percorsi di Coaching.

Nell'ambito delle iniziative personalizzate di empowerment, 415 Manager sono stati coinvolti in iniziative di Power Speaking per potenziare le strategie di comunicazione in pubblico, e oltre 160 Manager in iniziative di Senior e Peer Mentoring. Sono stati realizzati diversi journey formativi personalizzati per Struttura, profilo del singolo Manager ed esigenza peculiare di sviluppo. Tra questi, ad esempio, il programma formativo per accompagnare oltre 470 Key People con sede di lavoro in Italia e all'estero, la Business School K-Hub per circa 30 Executive Manager e la continuazione del programma Female Leadership Acceleration per valorizzare il talento femminile e accompagnare circa 180 responsabili nella crescita manageriale. Sono inoltre proseguite le iniziative formative nell'ambito dell'International Talent Program per i Talenti del Gruppo e le iniziative di Diversity, Equity & Inclusion per oltre 500 Manager sui temi della leadership inclusiva, age management e disabilità.

Nel 2023 sono proseguiti anche gli appuntamenti periodici con i Digital Talks sui temi di leadership e scenari futuri con oltre 10.000 partecipazioni di Manager italiani e internazionali. Nell'ambito della formazione obbligatoria per i Manager sono state inoltre realizzate 8 edizioni di Compliance Talks.

La progettazione di contenuti in formato digitale si è focalizzata sulle situazioni manageriali dell'attuale contesto lavorativo, tra cui l'introduzione del 4x9 e del nuovo lavoro flessibile, e sui temi strategici per la Banca inclusi nel nuovo Piano d'Impresa 2022-2025: la sostenibilità, le tematiche di Diversity, Equity & Inclusion, l'evoluzione tecnologica e digitale in ambito lavorativo e la trasformazione di mestieri e modelli di business.

Inoltre, nell'ambito delle iniziative Impact, Intesa Sanpaolo ha portato avanti l'impegno rivolto agli studenti sviluppando progettualità e programmi di educazione inclusiva in ottica formazione e lavoro (per approfondimenti si veda pag. 181).

In ambito internazionale sono proseguiti i Digital Talks dedicati ai Manager delle Banche Estere, con 3 edizioni su temi di trend macroeconomici, leadership e new ways of working e leadership inclusiva.

## GESTIONE E SVILUPPO DEI TALENTI

Gli obiettivi del Piano di Impresa 2022-2025 sono supportati da forti investimenti nelle persone del Gruppo: nell'ambito di una strategia innovativa sui talenti rientra il Programma Leader del Futuro, rivolto a circa 1.000 talenti e key people su tutto l'arco di Piano.

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 professional o di middle manager del Gruppo, ed è costituito da percorsi di sviluppo personalizzati della durata indicativa di 3 anni. L'ITP trova una nuova dimensione nelle linee guida 2022- 2025 del Gruppo Intesa Sanpaolo, che presentano una nuova e innovativa talent strategy incentrata su Piano d'Impresa, digital acceleration, ESG ed enabling behaviours. Questi 4 driver sono basilari per lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze chiave – tecnico-specialistiche e manageriali – e per acquisire una visione globale del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Tutti i partecipanti al Programma sono coinvolti anche 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. Ai Talent è dedicato anche un programma di mentorship e di tutorship che vede coinvolti i Senior Manager e i Responsabili delle strutture che ospitano i talent.

Con l'avvio della terza edizione dell'International Talent Program e di una edizione dedicata a neolaureati assunti nel Gruppo dal mercato esterno, a fine 2023 il numero dei talent inseriti nel Programma ha superato complessivamente quota 500: un importante passo avanti verso l'obiettivo del Piano d'Impresa, finalizzato a rafforzare il middle management del Gruppo sempre più in un'ottica internazionale.

I 500 talent sono/sono stati coinvolti in tre edizioni di International Talent Program trasversali a tutto il Gruppo, e in alcune edizioni dedicate ad aree specifiche: due edizioni per le Funzioni di Controllo, una per l'area Chief Data, A.I., Innovation and Technology Officer, una per l'area Chief Lending Officer, una per la Digital Compliance e un'edizione dedicata ai migliori graduate assunti da mercato esterno, oltre ai talent provenienti da UBI Banca che stanno continuando il loro percorso customizzato in Intesa Sanpaolo.

Il programma Key People rappresenta un percorso di eccellenza rivolto al middle management del Gruppo, individuato come fattore abilitante per il nuovo Piano d'Impresa, in quanto espressione di elevato potenziale, in possesso di competenze distintive chiave per il raggiungimento degli obiettivi del Piano e/o responsabile della gestione di specifici progetti strategici per il Piano stesso. Lanciato nel 2022, è rivolto a circa 470 manager, operanti anche nella Rete, con l'obiettivo di valorizzarne la crescita professionale e manageriale a tutto tondo e orientandoli potenzialmente verso futuri ruoli di responsabilità in contesti manageriali particolarmente complessi. I partecipanti sono coinvolti, nell'arco di durata del Piano d'Impresa, in un percorso di sviluppo personalizzato caratterizzato da iniziative trasversali, rivolte a tutta la community, e premium, ovvero dedicate, disegnate da Scuola Capi e selezionate di volta in volta per le persone, attraverso la supervisione di un pool dedicato di Gestori HR insieme alle Gestioni HR di riferimento. Nel corso del 2023 l'iniziativa Key People è stata estesa a 50 persone provenienti dalle Banche in perimetro ISBD.

### 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 del rapporto di lavoro e/o della carica 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 ruoli chiave, come individuati dalla Banca, includendo anche i 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, EQUITY E INCLUSION

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) è pari a quasi 15.000 risorse a livello di Gruppo, con un'incidenza del 29,6% rispetto al totale della popolazione femminile. Il rapporto tra il personale direttivo femminile sul totale del personale direttivo è pari al 40,1% (39,4% nel 2022 e 38,8% nel 2021).

Nel corso del 2023, la Struttura Diversity, Equity & Inclusion (DE&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. Il Comitato Operativo DE&I, composto da focal point per ogni Divisione, Area di Governo e altre Strutture chiave per la progettazione, la realizzazione e il coordinamento delle iniziative di inclusione, ha proseguito la sua attività di allineamento, confronto e condivisione, favorendo un continuo scambio fra la Struttura DE&I e tutte le realtà del Gruppo, per veicolare le diverse iniziative di inclusione e co-progettare e indirizzare iniziative specifiche.

Inoltre, è proseguita per tutto il corso dell'anno l'attività della Cabina di Regia Diversity, Equity & Inclusion, dedicata ad un continuo monitoraggio del rispetto degli impegni enunciati nei Principi in materia di Diversity, Equity & Inclusion di Gruppo: sono stati oggetto di continua osservazione gli impegni finalizzati alla garanzia di eque opportunità, nei processi di assunzione, promozione a ruoli di Responsabilità, nomine alla Dirigenza e nel piano per la successione dei ruoli apicali.

Oggetto dell'attività della Cabina di Regia DE&I è stato anche il monitoraggio del rispetto dell'impegno relativo alle promozioni che vertono sulle posizioni senior (primo e secondo livello di riporto dal CEO) come definito nel Piano d'Impresa 2022-2025: tali nomine dovranno essere equilibrate per genere nell'arco del piano quadriennale. Nel biennio 2022-2023, sono state effettuate 43 nuove nomine a posizioni senior: 18 di queste (42%) hanno riguardato donne e 25 (58%) hanno riguardato uomini. In particolare, nel corso del 2023 sono state registrate 28 nomine a posizioni senior: 9 di queste (32%) hanno riguardato donne.

I Principi in Materia di Diversity, Equity & Inclusion – documento che affianca il Codice Etico, i Principi in materia di Diritti Umani e il Codice Interno di Comportamento, rafforzando il messaggio sui valori che contraddistinguono il Gruppo e che ispirano tutti i processi, le iniziative e i comportamenti – è stato oggetto di aggiornamento nel corso del 2023, e la nuova versione è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione. Le modifiche al contenuto del documento riguardano l'espressa previsione della non tolleranza di qualsiasi forma di discriminazione, l'impegno esplicito alla formazione e sensibilizzazione sulle tematiche DE&I, l'integrazione dell'impegno nei confronti delle coppie dello stesso genere, precedentemente assunto in altro documento di normativa interna, e una maggiore attenzione all'utilizzo di un linguaggio sempre più inclusivo e rispettoso. Quest'ultimo aspetto ha rivestito grande rilevanza nell'ambito delle progettualità di inclusione del 2023. Nel corso dell'anno è stato avviato il cantiere di lavoro "Parole di tutto rispetto", un progetto dedicato alla comunicazione inclusiva nato dalla collaborazione tra la Struttura Diversity, Equity & Inclusion, le Strutture di Comunicazione Interna e con il supporto di un gruppo di lavoro creato all'interno dell'Area Chief Operating Officer. L'obiettivo principale è quello di definire un documento interno di linee operative che possa supportare le persone del Gruppo nell'utilizzo di una comunicazione sempre più inclusiva e accessibile attraverso il suggerimento di buone pratiche da adottare. Il progetto si arricchisce con iniziative di sensibilizzazione e di formazione, rivolte alla popolazione aziendale, sull'importanza dell'utilizzo di un linguaggio rispettoso di tutte le dimensioni della diversità.

A valle della pubblicazione, nel corso del 2021, delle Regole per il Contrasto alle Molestie Sessuali e dell'erogazione di un corso formativo obbligatorio per tutta la popolazione aziendale, così come nel 2022, anche nel 2023 è stata progettata e rilasciata una nuova edizione di questo percorso formativo obbligatorio, sempre rivolto a tutte le persone del Gruppo: per arricchire i contenuti delle precedenti edizioni, il corso ha affrontato il tema della segnalazione e del relativo processo di gestione. Le funzioni che si occupano della gestione delle segnalazioni sono state destinatarie di specifica formazione, psicologica e legale, per svolgere al meglio il proprio ruolo. Anche nel 2023 è stato offerto un servizio di ascolto e supporto psicologico e di informativa legale dedicato alle vittime di molestie sessuali, accessibile gratuitamente e gestito da professionisti esterni. Nel 2023 è stato attivato 10 volte il tavolo di lavoro interfunzionale per la gestione di potenziali casistiche riconducibili alle Regole per il Contrasto alle Molestie Sessuali, in coerenza con il processo ivi definito. Delle 10, 1 è stata chiusa come molestia sessuale accertata con conseguente avvio dell'iter disciplinare (con adozione di una sanzione conservativa nel rispetto del principio di proporzionalità), 6 come non sussistenza di molestia sessuale e 1 come molestia sessuale non accertata ma accertata violazione di altra normativa della Banca. 2 segnalazioni risultano ancora aperte poiché le verifiche sono ancora in corso.

Al fine di valorizzare il talento femminile e favorire la creazione di contesti lavorativi equi e inclusivi, sono proseguite le iniziative di sviluppo per donne professional e manager, tra cui le iniziative finalizzate alla valorizzazione e crescita di donne inserite in percorsi di sviluppo, che prevedono programmi di job rotation, percorsi di shadowing, formazione ed empowerment.

Anche nel 2023 sono proseguite le iniziative di sviluppo con l'obiettivo di valorizzare il talento femminile, ma anche di favorire la creazione di contesti lavorativi equi ed inclusivi, anche tramite l'esperienza pratica di osservazione. Nel primo semestre del 2023 è stata avviata una iniziativa di Digital Interchange in ambito Chief Financial Officer (con il coinvolgimento di 22 Explorer e 20 strutture Host). Nel secondo semestre dell'anno sono state avviate: 3 iniziative di Shadowing (con il coinvolgimento complessivo di 94 Shadowee e 94 Shadower, in ambito Chief Data, A.I., Innovation and Technology Officer, Chief Operating Officer e Chief Financial Officer) e un'altra iniziativa di Digital Interchange (con il coinvolgimento complessivo di 21 Explorer e 21 Host in ambito Chief Data, A.I., Innovation and Technology Officer).

È proseguito il programma "Female Leadership Acceleration", un percorso di formazione e sviluppo rivolto a donne manager, con l'obiettivo di creare una comunità alla quale dedicare approcci gestionali personalizzati in termini di crescita e creare networking tra le partecipanti. È stata inoltre avviata un'iniziativa di group coaching dedicata a donne che hanno assunto per la prima volta un ruolo di responsabilità al fine di allenare competenze di leadership inclusiva.

Anche il programma rivolto alle persone lungo-assenti del Gruppo ha proseguito la sua attività, arrivando a coinvolgere più di 400 persone lungo-assenti in un percorso di accompagnamento ad adesione facoltativa, con 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 sia ai papà: in aggiunta alle attività di formazione pensate per favorire una presa di consapevolezza sul valore dell'essere genitori e professionisti/e, è proseguita l'erogazione di un percorso di sensibilizzazione, già avviato nel 2022, con l'obiettivo di coinvolgere i papà di diverse Aree del Gruppo in una riflessione sugli stereotipi di genere legati alla genitorialità. Dopo una prima edizione all'interno di un'Area di Governo, l'iniziativa è stata estesa ad una Divisione, arrivando così a coinvolgere più di 100 papà. Sono ora in fase di progettazione ulteriori percorsi di sensibilizzazione, rivolti ad altri perimetri del Gruppo.

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 LGBTQ+. È proseguito l'impegno di garantire supporto, all'interno del Gruppo, alle persone che desiderino essere assistite nell'ambiente lavorativo durante il loro percorso di affermazione di genere. Nel corso dell'anno si è consolidata l'esperienza di ISPROUD, la community (o ERG – Employee Resource Group o gruppo di affinità) di persone LGBTQ+ e alleate nata spontaneamente nel corso 2021 e cresciuta grazie al passaparola. Nel 2023 la community è arrivata a coinvolgere più di 1.000 persone in Italia e all'estero che si incontrano periodicamente per confrontarsi, condividere idee ed esperienze da tradurre in idee progettuali concrete da proporre all'azienda. Numerose sono state le iniziative per le quali ISPROUD ha collaborato con la Struttura Diversity, Equity & Inclusion e con il resto del Gruppo, offrendo il suo contributo per la progettazione di contenuti interni ed esterni, l'organizzazione di eventi e l'avvio di nuove progettualità. Nel 2023, al Parks LGBTQ+ Diversity Index, Intesa Sanpaolo ha ricevuto il riconoscimento "best improvement" e il premio come "migliore persona alleata", assegnato al Chief Financial Officer.

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.

Nel 2023 sono state avviate iniziative formative dedicate all'ambito dell'interculturalità con specifico focus sull'efficacia e l'importanza di una comunicazione tra culture differenti inclusiva e rispettosa. Le persone che da poco hanno assunto un ruolo di responsabilità hanno partecipato alla managerial discussion sui temi della Leadership Inclusiva, che ha coinvolto nel tempo tutta la popolazione dei/delle Responsabili in Italia (più di 6.600 persone coinvolte). L'iniziativa è stata inoltre diffusa nel perimetro della Divisione International Subsidiary Banks (ad eccezione di Pravex), con le prime aule internazionali realizzate a partire da Novembre 2022 e proseguite nel corso del 2023, rivolte ai CEO delle Banche Estere ed ai loro diretti rapporti.

Si evidenziano inoltre le seguenti iniziative rivolte ai dipendenti delle Banche Estere:

- L'istituzione delle borse di studio AFS intercultura annuali in Italia a favore dei figli dei dipendenti. Nel 2023 sono state sei suddivise fra PBZ, VUB, CIB e BIB. In totale negli anni i beneficiari sono stati oltre 150.
- L'organizzazione del Children Summer Camp in Toscana che ha coinvolto 280 bambini e tutte le banche ad eccezione di CIB, ISP Albania e Alexbank.
- Il lancio anche nel 2023 dei Football camp in collaborazione con l'Atalanta e l'Italia Soccer Camp. Oltre 500 bambini hanno avuto l'opportunità di giocare gratuitamente con allenatori italiani e con la presenza di ex campioni.

- La conferma degli ISBD Sports Events dedicati ai dipendenti delle Banche Estere e ai loro figli. In circa 4.000 hanno partecipato, come ogni anno, a competizioni di running, calcio, volley e basket.

Nel corso del 2023 è stata inoltre avviata la cornice progettuale “Arte e Inclusion”, curata dalle Strutture di Diversity, Equity & Inclusion e Arte, Cultura e Beni Storici per lo sviluppo di iniziative volte a promuovere una cultura dell'equità attraverso l'arte.

## LA DIVERSITY E INCLUSION NELLE BANCHE ESTERE

Nel 2023 le Banche Estere hanno confermato ed arricchito i diversi impegni per rafforzare la D&I attraverso numerose iniziative locali. Tra queste, Banca Intesa Beograd è stata premiata con il “Family Friendly Award 2023” da parte del “Ministry of Family Welfare and Demography and Chamber of Commerce and Industry of Serbia” per le diverse iniziative a favore delle proprie persone ed a supporto della famiglia, grazie anche a partnership dedicate (es. UNICEF). Alexbank ha aderito all’Egyptian Gender Equity Seal, un processo di certificazione, conclusosi positivamente nel corso del 2022, 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. Nel 2023, in tale ambito, Alexbank, ha avviato un percorso di incontri su temi legati alla leadership femminile mirati ad accrescere ed arricchire il set di competenze necessarie per una buona leadership in un contesto a complessità crescente. CIB Bank nell’ambito della certificazione “Family Friendly Place” ha proseguito anche nel 2023 con diverse iniziative a favore delle proprie persone (ad es. “Womentoring program” e “Female Leader Training Program”). VÚB Banka e PBZ hanno proseguito con iniziative formative dedicate (ad es. “Women leadership academy” e “Women mentoring program”). Inoltre, a livello di Divisione, nell’ambito di “People First”, programma - disegnato in ambito Risorse Umane - che mette al centro le persone e le accompagna verso il cambiamento, è stata lanciata un’iniziativa denominata “Women4Future”: un comitato di 21 donne top manager di ISBD unite da un obiettivo comune: collaborare e condividere le loro prospettive in uno spazio ad hoc con lo scopo di guidare l’innovazione e di portare cambiamenti positivi all’interno della Divisione.

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 universitarie (mentee) del Sud Italia in ambito STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) ed economico, che stanno per affacciarsi al mondo del lavoro e che possono beneficiare, tramite questo programma, di strumenti utili per delle scelte consapevoli in ambito accademico e di carriera, attraverso l’interazione con role model al femminile, manager e professioniste di Intesa Sanpaolo che mettono a loro disposizione il proprio percorso e la propria esperienza. A sostegno della partecipazione delle donne alle carriere STEM, sono state 4 le 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. Inoltre, nel corso del 2023 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 dell’inclusione a cui hanno aderito più di 400 aziende; “Giovani e futuro: verso uno sviluppo sostenibile”, l’evento realizzato da University for SDGs per promuovere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030.

A testimonianza del suo continuo impegno nei confronti dell’inclusione, Intesa Sanpaolo – già primo grande Gruppo bancario italiano a ottenere nel 2022 la certificazione per la parità di genere per il suo impegno in materia di diversità e inclusione secondo i criteri stabiliti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nella Missione 5 “Inclusione e coesione” – ha sostenuto e superato nel 2023 il previsto audit di mantenimento che ha confermato il valore e l’efficacia delle iniziative di inclusione intraprese dal Gruppo.

Nel corso del 2023, Intesa Sanpaolo ha inoltre sostenuto e superato l’audit di mantenimento della Certificazione Gender Equality European & International Standard (GEEIS-Diversity), acquisita nel 2021. La Certificazione

internazionale, rilasciata tramite Bureau Veritas, valuta e valorizza l'impegno delle società in materia di diversità e inclusione, quali elementi strategici di un'organizzazione. Intesa Sanpaolo è stata la prima banca in Italia e tra le prime in Europa a ottenere la certificazione e nel corso dell'anno ha confermato il proprio impegno per la valorizzazione di tutte le dimensioni della diversità.

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 sesto anno consecutivo nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2023. L'analisi ha riguardato oltre 11.500 aziende quotate nelle principali borse mondiali analizzate e ha portato all'inclusione nell'indice di 484 società. Intesa Sanpaolo è inoltre la prima banca in Europa e l'unica banca italiana tra i 100 luoghi di lavoro più inclusivi e attenti a diversità e inclusione secondo il Refinitiv Global Diversity and Inclusion Index 2023, indice internazionale che valuta oltre 15.000 aziende quotate a livello globale.

L'inclusione è un tema di rilevanza primaria per il Gruppo anche nell'ambito della contrattazione sindacale, che ha definito fin dal 2014, il Protocollo Quadro sull'Inclusione e le pari opportunità, presupposto di uno specifico accordo, parte integrante del Contratto collettivo di secondo livello di Gruppo. 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 progetti sperimentali, con il supporto del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile, finalizzati a promuovere l'occupabilità di persone con disturbi dello spettro autistico. 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 ciascuna persona del Gruppo. Nell'ambito dell'impegno a prevedere iniziative in favore dei figli con disabilità non autosufficienti delle persone del Gruppo, su iniziativa della Fondazione Intesa Sanpaolo Ente Filantropico è stata costituita una società di mutuo soccorso – Ente del Terzo Settore.

## 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 80 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. 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 in sinergia con la Funzione Diversity, Equity & Inclusion. Tutti i componenti del gruppo e una rappresentanza di tutte le sigle sindacali hanno partecipato al Corso di Alta Formazione "Disability Manager e mondo del lavoro" organizzata dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, al fine di creare le basi per un linguaggio comune, importante strumento di lavoro. L'impegno del Gruppo sul tema si declina da una parte nella gestione delle singole segnalazioni provenienti dalle persone del Gruppo e dall'altra in molteplici attività come il presidio dei temi di accessibilità ai sistemi informatici, la formazione e l'organizzazione di azioni culturali volte alla sensibilizzazione e al coinvolgimento delle persone sul tema. Tra le varie iniziative, in collaborazione con Gallerie d'Italia, è attivo il progetto "Visite d'altri Sensi" che prevede la partecipazione di persone cieche in qualità di guide museali sensoriali e, in collaborazione con Innovation Center, è stato realizzato un progetto legato all'accessibilità negli spostamenti urbani, partito come primo pilota con il coinvolgimento del Comune di Torino.

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.

Inoltre, Intesa Sanpaolo, che ha ricevuto la certificazione Dyslexia Friendly Company nel 2018, conferma il suo impegno di sensibilizzazione sui Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA). Dopo l'erogazione di webinar specifici rivolti a tutta la popolazione aziendale, sono sempre disponibili sulla intranet guide, videoclip, infografiche e un questionario di autovalutazione per genitori e famiglie, utili ad approfondire il tema in tutte le sue sfaccettature e gestirne la convivenza, con impatto migliorativo sul benessere e sulla qualità della vita in tutti i contesti.