

# Capitale umano



Il Capitale umano include le competenze, le capacità e le esperienze delle persone che lavorano, condividendo valori e impegni per il miglioramento continuo dell'offerta dei servizi alla clientela.

## SOMMARIO

Tutela dell'occupazione	pag. 103
Valorizzazione dei collaboratori	pag. 104
Il valore delle diversità	pag. 106
Formazione	pag. 107

### RISORSE

88.725 collaboratori\*  
 37.113 laureati  
 47.871 donne  
 31,1 mln di costi di formazione  
 Spese del personale: 5,3 mld

### AZIONI E RISULTATI

Programmi di sviluppo e riorganizzazione per tutelare l'occupazione e rafforzare la competitività sui mercati  
 Giornate di Formazione erogate: 1,3 mln  
 Assessment manageriali: 947  
 Progettazione del sistema di Talent Management di Gruppo

### IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER

Employer branding & Recruiting: consolidata la collaborazione con le principali Università italiane  
 85.743 collaboratori con contratto a tempo indeterminato  
 4.121 nuovi assunti  
 2.331 nuovi assunti con età inferiore ai 30 anni  
 3.804 promozioni  
 24% del personale femminile dirigente sul totale dirigenti

\*Perimetro Rapporto di Sostenibilità.

## TUTELA DELL'OCCUPAZIONE

L'occupazione è una dimensione prioritaria sulla quale interviene una serie di azioni volte a sostenere la motivazione e il coinvolgimento delle persone in termini di flessibilità, efficienza e produttività.

Nel 2016, il Gruppo Intesa Sanpaolo conta oltre 88.700 persone, di cui il 46% uomini e il 54% donne. Con oltre 4.100 assunzioni, il tasso di turnover è di -1,14% mentre nel 2015 era di -1,36%.

A tutela dell'occupazione il Piano d'Impresa prevedeva il riassorbimento di 4.500 persone in eccedenza nell'arco del periodo 2014-2017; al termine del 2016 il processo può considerarsi sostanzialmente completato, fermo restando che il riassorbimento potrà considerarsi consolidato solo al conseguimento degli obiettivi economico patrimoniali del Piano di Impresa.

## EMPLOYER BRANDING E RECLUTAMENTO

Durante il 2016, la collaborazione con le principali università italiane si è ulteriormente consolidata sul versante del reclutamento e dell'employer branding con nuove modalità di ingaggio e selezione di giovani talenti. "Make It Real" è il brand con cui ci siamo avvicinati ad oltre 200 Millennials proponendo loro esperienze di business game aziendali su tematiche di frontiera (Big Data – Blockchain; User Experience – Cognitive Computing ecc.), supportati da tutor interni nell'arco di due giornate consecutive che si sono concluse con l'inserimento in azienda dei migliori talenti. Tre sono state le edizioni di Make It Real organizzate in collaborazione con il Politecnico e l'Università di Torino. Sono proseguite su LinkedIn le attività di rafforzamento dell'immagine di Intesa Sanpaolo come luogo di lavoro di eccellenza in Italia e all'estero attraverso un programma di attività editoriali e di comunicazione a sostegno delle attività di reclutamento.

Sono altresì continuate le attività già collaudate di Employer Branding finalizzate a sostenere studenti e laureati nella loro fase di inserimento nel contesto lavorativo, quali: career day, incontri e workshop, borse di studio per Master specialistici post laurea.

In complesso, sono state organizzate oltre 50 iniziative presso università e sedi della Banca, in Italia e all'estero, con il coinvolgimento in qualità di Employer Ambassador di circa 200 colleghi e l'attivazione di 210 stage.

## PROGETTI SPECIALI

Con l'obiettivo di sviluppare nuove aree di business, in linea con il Piano d'Impresa, sono state create anche opportunità di nuovi mestieri e avviati progetti di selezione specifici, in stretta collaborazione con le strutture di business. In questa ottica, nell'ambito dell'intermediazione immobiliare, con la creazione di Intesa Sanpaolo Casa, è stato avviato un processo di riqualificazione del personale che ha manifestato interesse al progetto e un piano di assunzione di professionisti del settore immobiliare con l'obiettivo di creare un network di agenzie sul territorio nazionale con una rete di collaboratori di oltre 200 unità.

La Direzione Sistemi Informativi, all'interno del ridisegno dei processi in ottica di sviluppo della digitalizzazione e multicanalità, ha avviato un impegnativo progetto di assunzione che ha riguardato oltre 550 nuove risorse, tra giovani diplomati, neolaureati ed esperti del settore.

In un'ottica di potenziamento ed espansione della struttura della Divisione Banca dei Territori è stato inoltre realizzato un piano di assunzioni di 100 giovani diplomati e laureati da inserire nelle Filiali Online nei poli di Torino, Milano, Padova e Napoli.

## MOBILITÀ INFRAGRUPPO

Nel 2016 il Servizio Mobilità Infragrappo, una struttura apposita nata nel 2015 con l'intento di favorire la gestione della mobilità interdivisionale, interfunzionale e intersocietaria nell'ambito del Gruppo, è entrato a pieno regime ed ha riallocato circa 400 persone. In aggiunta al Direct Job Offering (prevalentemente rivolto a progetti aziendali con esigenze cospicue di persone), nel corso del 2016 è stato riattivato il Job Posting. Tale strumento favorisce l'offerta di nuove opportunità professionali interne al Gruppo consentendo ai colleghi di candidarsi spontaneamente alle esigenze via via indicate dall'azienda. Il Job Posting ha favorito la valorizzazione della motivazione e delle competenze interne al Gruppo agevolando la mobilità infragrappo e la valorizzazione del mercato interno del lavoro. Nel 2016 sono state oltre 1.700 le candidature alle 39 campagne di Job Posting.

## UN IMPEGNO ANCHE VERSO LA DISABILITÀ

L'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità è stata riconosciuta dai principali enti ed associazioni attive sul territorio nazionale: nel giugno 2016 è stato nuovamente assegnato a Intesa Sanpaolo il "Diversity & Inclusion Award Diversità-lavoro", riconoscimento che viene assegnato alle aziende che promuovono politiche di avviamento lavorativo per le persone svantaggiate, puntando alla valorizzazione del talento e delle competenze. Inoltre, sono stati realizzati due progetti in collaborazione con Università e Associazioni che hanno coinvolto 12 persone con disabilità visiva (ipovedenti e non vedenti), tra dipendenti ed esterni.

## GIOVANI E MONDO DEL LAVORO

### Alternanza scuola-lavoro

La legge sulla Buona Scuola ha introdotto per il triennio conclusivo di istruzione superiore l'obbligo di un percorso di "Alternanza scuola-lavoro" di almeno 200 ore di formazione per gli studenti dei Licei e di almeno 400 ore per gli studenti degli Istituti Tecnici/Professionalisti.

Nell'ultimo quadrimestre del 2016 Intesa Sanpaolo ha avviato un percorso triennale a complessità crescente, differenziato per gli studenti dei Licei e degli Istituti Tecnici/Professionalisti con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del mondo del lavoro e che, nel triennio, assolve appieno l'obbligo di legge. La fase pilota ha

interessato gli alunni delle classi terze nelle piazze di Milano, Torino e Firenze ove sono stati attivati e conclusi 16 laboratori didattici (9 per i Licei e 7 per gli Istituti Tecnici/Professionali) con la partecipazione complessiva di 298 studenti.

È in fase di definizione la formalizzazione del protocollo d'intesa con il MIUR per avviare ufficialmente nel corso del 2017 la collaborazione e l'estensione dell'attività su altre città del territorio nazionale.

## VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Il Piano d'Impresa ha individuato nella valorizzazione e motivazione delle persone e nel rafforzamento del loro senso di appartenenza alcune delle leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo. Proseguendo sulla falsariga delle logiche che hanno ispirato i LECOIP, piani di investimento che consentiranno alle persone di beneficiare nel 2018 della condivisione del valore creato col Piano d'Impresa, è stato profuso un significativo sforzo in azioni e processi a sostegno dell'ingaggio e della motivazione delle persone, sviluppando concrete opportunità di valorizzazione del merito, delle professionalità e delle competenze. È stato inoltre creato valore attraverso un sistema di relazioni industriali in grado di mantenere coesione sociale e di sviluppare soluzioni innovative e sostenibili incentrate sul potenziamento del sistema integrato di welfare per i collaboratori e le loro famiglie. Infine si è proseguito nell'investimento sulla formazione continua, focalizzandosi su importanti progetti a supporto delle scelte strategiche aziendali.

## PIATTAFORME E INIZIATIVE DI SVILUPPO

### On Air

La gestione e lo sviluppo professionale del Gruppo Intesa Sanpaolo anche nel 2016 è stato supportato dalla piattaforma "On Air", che promuove la motivazione delle persone attraverso un processo strutturato di dichiarazione delle proprie esperienze e competenze e di autocandidatura alla crescita ed allo sviluppo professionale.

Inoltre, nella Divisione Banca dei Territori è stata riattivata l'attività di censimento delle "Conoscenze", articolata in due fasi: la prima di autovalutazione, la seconda di valutazione del Responsabile.

La rilevazione delle conoscenze consente di essere consapevoli del mix di competenze presenti in ciascuna unità organizzativa, di impostare supporti formativi mirati e di contribuire alle scelte di valorizzazione professionale, come previsto dall'Accordo Integrativo del 2015. Nel 2016 si sono registrate 19.219 candidature (di cui 9.851 donne e 9.368 uomini). Per dare una risposta concreta alle mutate esigenze di contesto e all'insorgere dei cosiddetti nuovi mestieri, e grazie alla mappatura di expertise, skill, motivazioni e attitudini

### Soft skill lab

Nell'ambito dell'iniziativa "#Il mio posto nel mondo" anche nel 2016 è continuata la collaborazione tra la Formazione e il Museo del Risparmio di Torino, con un ciclo di laboratori rivolti ai ragazzi delle scuole superiori sui temi della comunicazione, della capacità di lavorare in team, dell'assertività e della mediazione dei conflitti.

resa disponibile in On Air è continuato il processo di "Direct Job Offering", che ha consentito di realizzare campagne di job searching mirate, sulla base del profilo delle posizioni aperte e dei fabbisogni di competenze presenti in Azienda. In una logica di "mercato interno" del lavoro sono state create opportunità e spazi di crescita trasversale per i colleghi interessati e motivati: sono 730 le candidature registrate nel 2016.

### Sviluppo manageriale

Intesa Sanpaolo nel corso del 2016 ha definito nuove linee guida in materia di assessment manageriali che hanno portato all'individuazione di due tipologie di assessment: il livello "Manager di Manager" per ruoli interni di responsabilità verso altri Capi e Direttori di Area e il livello "Manager di Professional" per posizioni di responsabilità verso Professional e/o Direttori di Filiale, incentrati sull'applicazione di un modello di competenze dedicato e differenziato in funzione della complessità della sfida manageriale. Nel corso dell'anno si sono svolti assessment manageriali che hanno coinvolto 661 persone in Italia.

La Divisione Corporate e Investment Banking ha proseguito con il programma di sviluppo individuale dedicato alla popolazione manageriale (Feedback manageriale a 360°) coinvolgendo circa 110 manager (92 uomini e 18 donne). Anche nelle Banche estere è stato condotto un progetto di Assessment Manageriale rivolto prevalentemente alle seconde linee per un totale di 286 manager (di cui 174 uomini e 112 donne). Il progetto aveva l'obiettivo di evidenziare l'aderenza della popolazione target rispetto al nuovo modello delle competenze manageriali di Gruppo per definire poi iniziative di sviluppo in linea con le aree di miglioramento evidenziate dall'assessment, sia a livello della singola banca estera sia cross-country. In coerenza con quanto fatto in Italia, per supportare localmente lo sviluppo manageriale, è stato esteso alle Banche estere uno strumento, denominato "International Consequence Management", che permette di creare percorsi di sviluppo individuale a rinforzo delle competenze risultate migliorabili.

## Stili di leadership

Con il progetto "Feedback 180°" ci si è posti l'obiettivo di rafforzare gli stili di leadership attraverso la responsabilizzazione delle persone e la consapevolezza degli stili prevalenti; ciò al fine di supportare i capi nel processo di evoluzione delle loro modalità di leadership e renderle più coerenti alle sfide del business. Nel 2016 il progetto ha riguardato 455 persone (354 uomini e 101 donne). "Feedback 180°" prevede una fase iniziale di valutazione delle azioni di leadership e di come queste impattino sulle condizioni di efficacia organizzativa, a cui segue la fase di restituzione dei risultati e di confronto su aree di forza e di miglioramento emerse. Il percorso prevede poi la definizione di piani di sviluppo ed empowerment individuale e di gruppo e consente un monitoraggio dei cambiamenti e miglioramenti conseguiti.

Anche la Divisione Banche estere ha identificato tra le priorità quella di supportare il management nel raggiungimento degli obiettivi di business e accrescere la qualità della leadership facendone un tratto distintivo. In quest'ottica, è stato lanciato il progetto "Excellence 360°" destinato all'intera popolazione manageriale di Sede Centrale (41 risorse) e alle prime linee manageriali delle Banche, inclusi CEO e Vice (118 risorse), per un totale di 159 partecipanti (106 uomini e 53 donne). Excellence 360° è uno strumento volto a generare in ogni partecipante consapevolezza del proprio stile di leadership, evidenziando aree di forza e di miglioramento e creando le premesse per attuare un cambiamento comportamentale che consenta performance migliori. Nel caso specifico, le competenze oggetto di analisi sono state raggruppate in 4 aree: Business Orientation, Driving to Excellence, Cross-functional Collaboration, Managing People. I comportamenti inclusi nel questionario di feedback sono stati valutati dal partecipante stesso, dal suo diretto Responsabile, e da 5 valutatori per ognuna delle seguenti categorie: peer, collaboratori e clienti/fornitori cross-functional, per un totale di 17 feedback per ogni partecipante (circa 2.700 in totale).

I risultati dei questionari di feedback sono stati elaborati in report individuali e vengono restituiti ai partecipanti da un consulente senior durante una sessione di coaching di due ore, nel corso della quale vengono identificati gli elementi su cui concentrare le azioni di sviluppo. La fase di restituzione dei report ai partecipanti si è conclusa a gennaio 2017.

## La valutazione delle performance

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni "PerfoRmer 2.0" si basa su indicatori qualitativi di prestazione, più concreti e vicini al linguaggio delle persone. Gli indicatori vengono espressi su una scala qualitativa a cinque livelli di efficacia. È inoltre disponibile una nuova scheda valutativa dedicata ai Responsabili di struttura.

Fra le novità anche il People Portfolio Management che, attraverso una matrice dedicata al Capo, mette in correlazione la performance (giudizio sintetico finale) con

gli stili di leadership: l'obiettivo è di supportare e indirizzare le azioni manageriali dei Capi su temi di evoluzione e crescita delle persone e di potenziare la centralità del dialogo tra Capo e Collaboratore, determinante per consentirne lo sviluppo professionale.

Performer 2.0 è operativo da gennaio 2016 – su tutto il Gruppo – ad esclusione delle Banche estere che hanno un sistema di valutazione denominato "Global Performance System".

Il sistema è improntato a principi di equità, merito e sostenibilità nel tempo dei risultati raggiunti e intende promuovere la diffusione di una cultura della performance basata sulla valutazione e sulla valorizzazione del merito individuale. Nel 2016 è stato lanciato un progetto di implementazione dello strumento con l'obiettivo di migliorare alcune funzionalità tecniche e rendere il sistema più flessibile ed evoluto da un punto di vista metodologico, facilitando anche il processo a cascata verso il basso e gli obiettivi.

## PROGETTI PER IL TALENT MANAGEMENT

### Intesa Sanpaolo International Talent Program

Il 2016 si è focalizzato sul completamento delle attività necessarie alla progettazione e alla costruzione del Sistema di Talent Management di Gruppo che nel 2017 sarà dedicato all'implementazione del primo Intesa Sanpaolo International Talent Program, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di una parte della prossima generazione del middle management del Gruppo.

Il programma è in linea con alcuni obiettivi centrali del Piano di Impresa – dalla valorizzazione dei talenti e della leadership, al rafforzamento della motivazione e dello spirito di appartenenza – e inoltre costituisce una delle prime iniziative di talent management dedicate ai colleghi del Gruppo a livello globale. Contribuirà inoltre ad una migliore gestione della mobilità interna. Questi i punti chiave: processo di selezione articolato, offerta formativa innovativa, di alta specializzazione professionale e manageriale, percorsi di carriera tailor-made, sviluppati su 3 livelli di mobilità (inter-divisionale, inter-funzionale e internazionale) e progettati ad hoc in base ad esperienze professionali, attitudini e motivazione individuale.

In una prima fase saranno coinvolti oltre mille colleghi del Gruppo, invitati a partecipare a un processo di selezione in più fasi che porterà all'individuazione di una prima "classe" di circa 100-150 Talenti, ovvero a un primo gruppo di colleghi che accederanno al Programma nel corso del 2017. L'obiettivo a medio-lungo termine è coinvolgere – una volta che il Programma sarà a regime – 400-500 colleghi.

Tra le iniziative previste: percorsi (dai 3 ai 5 anni) personalizzati sulla base del profilo e delle attitudini; esperienze internazionali (almeno un anno) nelle diverse Strutture del Gruppo; offerta di training specialistici e manageriali in lingua inglese; programmi di Mentorship con Senior Manager del Gruppo.

Per garantire alti standard qualitativi e di performance, l'International Talent Program si completa con un sistema di monitoraggio e valutazione su piattaforma informatica. La misurazione è annuale e basata su indicatori value based specifici, per rilevare l'efficacia del programma in termini di impatto su business, sviluppo professionale dei partecipanti e contributo al raggiungimento degli obiettivi.

### Percorsi di carriera internazionali

Intesa Sanpaolo punta alla valorizzazione e motivazione delle persone anche attraverso la creazione di percorsi di carriera internazionale e inter-funzionali. La mobilità internazionale è quindi attualmente considerata uno strumento gestionale strategico sia per lo sviluppo delle competenze e della professionalità delle risorse sia per rafforzare e consolidare la cultura comune a livello di Gruppo.

Nell'arco dell'anno 2016, sono state riviste le regole di mobilità infragruppo evidenziando l'importanza del ruolo di tutti gli attori coinvolti.

### EQUITÀ E RETRIBUZIONE VARIABILE

Facendo seguito alle intese raggiunte nel 2015, anche per il 2016 è stato sottoscritto, nell'ambito del Contratto Collettivo di secondo livello, un accordo sindacale che prevede, in sostituzione del Premio Aziendale e del Sistema Incentivante, il Premio Variabile di Risultato (PVR) per

il personale inquadrato nelle Aree Professionali e nella categoria dei Quadri Direttivi. Riconfermati anche quest'anno il carattere sperimentale del PVR e le logiche di attribuzione dei premi volte a garantire il riconoscimento della professionalità e dell'impegno profuso da ogni persona del Gruppo per la realizzazione del Piano d'Impresa. Il Premio Variabile di Risultato si compone di tre quote:

- Premio base, destinato, in primis, a premiare tutti i dipendenti del Gruppo per il contributo dato a livello collettivo per il raggiungimento dei risultati previsti dal Piano d'Impresa oltre che a sostenere, in una logica di equità interna, le retribuzioni più basse. Data la finalità "partecipativa", il premio di base è indipendente dall'inquadramento e dal ruolo professionale ricoperto o dalla seniority maturata;
- 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.

Alla luce delle recenti modifiche al quadro normativo di riferimento, le Parti hanno individuato strumenti diversi ed innovativi che consentano di riconoscere le quote di premio sotto forma di servizi di welfare (cd. "premio sociale"), valorizzando peraltro quanto già sperimentato in materia nel Gruppo Intesa Sanpaolo.

### IL VALORE DELLE DIVERSITÀ

L'approccio di Intesa Sanpaolo continua ad essere centrato sull'inclusione e sulla non discriminazione, valori che connotano tutti i diversi progetti e strumenti aziendali realizzati per migliorare la performance aziendale, valorizzare il talento femminile e favorire il bilanciamento vita-lavoro di tutti i colleghi di Intesa Sanpaolo. Si tratta di un approccio consapevole alla gestione delle diversità in ambito organizzativo, siano esse culturali, di età, di genere e di diversa abilità.

Per Intesa Sanpaolo la diversità è una ricchezza. Il Gruppo nel 2016 si è impegnato a definire azioni mirate e sinergiche per promuovere il rispetto e la valorizzazione delle differenze e accrescere, in particolare nel Management, la consapevolezza di quanto sia positiva, anche in termini competitivi, un'azienda inclusiva.

La popolazione aziendale è equilibrata per presenza maschile e femminile, con un 46% di uomini e 54% di donne e in linea con questa composizione il Gruppo è impegnato e attivo sui temi del gender management.

L'approccio è prima di tutto gestionale e organizzativo, con iniziative ad hoc per valorizzare il merito, agevolare l'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, supportare il rientro dei colleghi dopo maternità/paternità e lunghe assenze.

I riconoscimenti a livello nazionale conseguiti dal Gruppo nel 2015 per l'accuratezza con cui vengono gestite le prassi di inclusione di persone con disabilità hanno dato nuovo impulso alle proposte che nel corso del 2016 sono state sviluppate nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e

Sviluppo sostenibile (organismo bilaterale Azienda-Organizzazioni sindacali operante in ambito di Gruppo); in particolare, l'attenzione si è focalizzata sulla gestione della "age diversity" e sulle problematiche che il prolungamento della vita lavorativa professionale può comportare in termini di evoluzione professionale e politica di welfare integrato.

In questo stesso contesto giova inoltre ricordare che sono operative le "Regole in materia di diversità per orientamento e identità sessuale", che impegnano le Funzioni competenti a definire regole operative, a partire dalle unioni anche tra persone di stesso genere, in situazioni di fatto o regolate da ordinamenti riconosciuti da quello italiano, per ammetterle ai benefici previsti dalla normativa aziendale o ad essi assimilabili, riconoscendo anche ai colleghi uniti in matrimonio con persone dello stesso genere, o in unioni di fatto, il congedo straordinario retribuito.

Nel 2016 è stato attivato il progetto "Dall'equilibrio di genere alla leadership della differenza" che ha coinvolto le Divisioni e le principali Strutture del Gruppo con l'obiettivo di redigere un Manifesto che riassume l'approccio di Intesa Sanpaolo al tema della valorizzazione della differenza di genere e di indicare le prime azioni da realizzare nel 2017.

Al tema "donne e occupazione" è stato ispirato l'evento in tre serate "Risorgimento al femminile", dedicato alle Manager del Gruppo. Un percorso, che ha avuto luogo presso le Gallerie d'Italia, fra arte, storia, business e anche un'importante occasione di networking interno ed esterno,

durante il quale è stato presentato il progetto WorkHer, piattaforma web dedicata all'imprenditoria femminile, di cui Intesa Sanpaolo è sponsor e partner. Intesa Sanpaolo è inoltre socio fondatore e sostenitore di Valore D, Associazione che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese.

Diverse le iniziative a cui hanno partecipato collaboratori del Gruppo, tra cui percorsi di empowerment al femminile e il Forum "Il Tempo delle Donne".

Dalla partnership con Valore D sono nati anche due programmi di ricerca per individuare best practice e modelli di leadership positivi sia a livello nazionale, tra imprese associate, sia a livello europeo su un panel di aziende di diversi settori.

Ad ottobre 2016 si sono svolti i workshop su "La Leadership della Differenza", veri e propri "laboratori collaborativi" dedicati al tema del maschile e del femminile.

Intesa Sanpaolo, a supporto della parità e dell'imprenditorialità femminile, promuove diverse iniziative e spon-

sorizza importanti premi, in particolare in collaborazione con la Fondazione Marisa Bellisario, il premio per chi si è particolarmente distinto nel campo della parità di genere. Questo il focus del riconoscimento "XXIX Edizione Premio Marisa Bellisario – Women Value Company 2017 – Intesa Sanpaolo". Il premio andrà a due imprese italiane, una media e una piccola, che abbiano attuato politiche e strategie concrete e innovative, per garantire a uomini e donne pari opportunità e riconoscimenti di carriera.

## INCLUSIONE E DISABILITÀ

Nell'ambito del progetto "Tutti in Formazione", sono stati erogati corsi dedicati ai colleghi disabili visivi e uditivi, utilizzando metodologie formative accessibili e funzionali al tipo di disabilità. I corsi avevano come focus i più recenti risultati di bilancio dell'Azienda e i nuovi strumenti di lavoro cooperativo per contribuire insieme agli obiettivi aziendali. Sono stati coinvolti in totale 147 colleghi, di cui 86 con disabilità visiva e 61 con disabilità uditiva.

## FORMAZIONE

In coerenza con il Piano d'Impresa, nel 2016 l'attività della Formazione ha affiancato all'aggiornamento delle conoscenze necessarie al consolidamento delle professionalità aziendali, progetti in grado di accompagnare l'evoluzione del settore bancario e delle esigenze dei clienti. Si è continuato, infatti, a investire nella realizzazione di iniziative formative su misura, dedicate al rafforzamento delle competenze di tutte le persone del Gruppo. Nel 2016 è stata avviata l'attività di definizione di logiche, metodi, strumenti e tecnologie per la progettazione di oggetti formativi organizzati come un "ecosistema di contenuti fruibili in qualsiasi momento e luogo" a supporto dell'attività quotidiana e del mestiere di ciascuno.

Il modello privilegia i canali digitali con modalità di ingaggio semplici, veloci e interattive: la piattaforma supporta tutte le modalità di apprendimento e di sviluppo consentendo l'accesso ai contenuti formativi in un'ottica di multicanalità integrata (multiformato e multidevice). La progettazione viene realizzata attraverso la Learning Factory, una nuova modalità di co-creazione di contenuti che prevede il coinvolgimento diretto e concomitante di tutte le strutture interessate e dei destinatari finali.

### PER UNA BANCA AL SERVIZIO DI FAMIGLIE E IMPRESE

Molte sono state le iniziative formative che hanno supportato lo sviluppo delle competenze necessarie al potenziamento della qualità del servizio ai clienti famiglie e imprese. Prosegue "Insieme per la Crescita", programma di change management che vede coinvolti 38.000 colleghi e 4.200 filiali, per la diffusione, nella Banca dei Territori, di comportamenti e prassi di servizio eccellente. L'obiettivo è migliorare i risultati commerciali e la soddisfazione di clienti e dipendenti anche attraverso il miglioramento della comunicazione. I comportamenti irrinunciabili individuati a inizio percorso da un team formato da persone della

Rete sono stati oggetto di diffusione, nel corso di tutto il 2016 attraverso specifici focus group e videoconferenze. Il programma è accompagnato dalla piattaforma online "Pro" dedicata alle figure professionali di Rete che, in questa iniziativa, supporta i partecipanti nella "messa a terra" efficace di quanto condiviso e appreso e raccoglie le storie da raccontare legate ai successi della Rete. Nel corso del 2016, gli accessi alla piattaforma sono stati oltre 23.000.

I comportamenti individuati, attualmente focalizzati su macro attività svolte in filiale – accoglienza, transazionale, relazione, sviluppo e direzione/coordinamento – sono in corso di rivisitazione tramite attività di ascolto su tutto il territorio, partite a novembre 2016. La rivisitazione dei comportamenti vuole essere la naturale evoluzione del Programma per definire il contributo di ogni figura professionale alla vita di filiale e alla soddisfazione dei colleghi e dei clienti. Questo lavoro viene svolto anche con il supporto del Team of Change (persone scelte dalle Direzioni Regionali per permettere a "Insieme per la Crescita" di essere più vicina e presente sul territorio). Nel 2016 sono state avviate numerose iniziative:

- alcune dedicate a singole figure professionali per condividere esperienze di successo e riflettere sul valore della comunicazione ("Formazione Direttori di Area") e focus dedicati alla valorizzazione della figura dei coordinatori nel ruolo di guida e coach dei colleghi di Filiale ("Incontri coordinatori Imprese e Retail");
- altre dedicate a temi trasversali, con la partecipazione di Direttori di Area e Direttori di Filiale dei 3 Territori Retail-Personal-Imprese ("Focus Group Collaborazione").

Sono stati utilizzati anche strumenti alternativi di comunicazione, quale la pubblicazione su PRO della sequel novel

“Ugo Robot”, storia a fumetti che ricorda l'importanza dei comportamenti irrinunciabili attraverso le avventure di Ugo, Fred e Margherita. Ogni puntata ha registrato in media più di 6.000 visite sulla piattaforma.

Con riferimento alle informazioni sull'impatto positivo del programma sul business, l'indice di soddisfazione della clientela (indice NPS, “Net Promoter Score”, vedi Capitale sociale e relazionale) registra un miglioramento sia per i clienti Retail (+ 1,7 con un incremento da 7,6 aprile/luglio 2016 a 9,3 agosto/dicembre 2016), sia per i clienti Personal (+2,1 con un incremento da -0,8 aprile/luglio 2016 a +1,3 agosto/dicembre 2016) oltre a un incremento del 7% del numero dei contatti e dell'1% del tasso di trasformazione degli incontri in successi rispetto al 2015 (dati cumulativi territori Retail e Personal).

Sempre nell'ottica di migliorare il servizio del cliente, il progetto di “Multicanalità integrata” ha puntato a rafforzare l'integrazione tra l'attività di Filiale e i canali digitali e a offrire alla clientela nuovi servizi e prodotti a distanza. Tutte le novità, in termini di nuovi strumenti disponibili, sono state approfondite attraverso specifiche lezioni formative online. Una piattaforma di social learning ha poi consentito di diffondere in modo capillare i contenuti formativi, rendendo più efficace la comunicazione scritta e consentendo, tramite chat e strumenti social, di condividere esperienze “multicanale” di successo, già diffuse. La formazione sulla multicanalità ha visto oltre 1.000 ore di formazione online.

A supporto del progetto di “Lavoro Flessibile” (vedi capitolo “Qualità della vita in azienda”) è proseguita la formazione rivolta a tutti i capi e alle risorse coinvolte nella sperimentazione. Per i capi sono state realizzate sessioni d'aula di mezza giornata mentre per le altre risorse è stata messa a disposizione un'iniziativa di formazione online basata su pillole formative, approfondimenti tematici ed educast (a fine 2016 in totale 800 partecipazioni per 100 giorni uomo).

La Divisione Insurance nei primi mesi del 2016 ha avviato, in collaborazione con Formazione Sviluppo Manageriale e Scuola dei Capi, Insurance Academy, una piattaforma permanente di formazione, sviluppo e innovazione dedicata a tutti i colleghi che operano nel business assicurativo. Insurance Academy segue il modello delle Accademie Professionali già attive in Intesa Sanpaolo ed è finalizzata al potenziamento delle competenze di mestiere e delle capacità individuali per l'ottimale presidio di ruolo attuale e prospettico.

Le attività sono raggruppate in tre filoni distinti:

- Skill: dedicato al potenziamento delle competenze tecniche di mestiere e al rinforzo delle capacità manageriali e comportamentali;
- Development: dedicato alle iniziative di sviluppo, anche in logica di job rotation e mobilità interna, nel rispetto delle specificità delle singole strutture;
- Factory: dedicato alla diffusione della cultura dell'innovazione, anche in collaborazione con l'Innovation Center.

L'Insurance Academy è supervisionata da un Comitato Strategico, che presidia l'aderenza tra gli obiettivi stra-

tegici della Divisione ed il progressivo roll out delle iniziative e da un Comitato Scientifico, che garantisce l'adeguatezza e l'aggiornamento costante dei contenuti relativi alle job skill, focalizzando l'attenzione sull'intera famiglia professionale di riferimento e sui nuovi trend di mestiere. Insurance Academy ha inoltre una faculty interna e opera in network con docenti dei migliori Atenei e Scuole di specializzazione.

Nel 2016 sono stati attivati i primi nove moduli tecnico professionali dell'Area Skill, secondo le priorità individuate dai colleghi in Focus Group realizzati nelle diverse sedi della Divisione.

## VIVIDIGITALE - DIFFUSIONE DELLA CULTURA DIGITALE

Il crescente livello di digitalizzazione delle interazioni con i clienti, in atto ormai da tempo in tutti i settori, richiede nuovi modelli di servizio e un'importante evoluzione del ruolo della Banca. Per sostenere questi obiettivi occorre investire sullo sviluppo e sul miglioramento continuo delle competenze digitali delle nostre persone e dei clienti. In particolare sono stati realizzati “Vividigitale Day”, 13 incontri con 150 clienti al fine di parlare con loro di nuove tecnologie e canali ed avvicinarli ai prodotti e servizi digitali della Banca.

## BIG DATA ACADEMY

I Big Data sono volumi elevati di informazioni tramite i quali si rilevano trend aree di miglioramento all'interno della struttura utili per analizzare potenziali mercati esterni. La Big Data Academy è un percorso di alta formazione, distintivo ed esclusivo di Intesa Sanpaolo per costruire, potenziare e accompagnare l'evoluzione delle competenze in questo ambito che rientra tra le iniziative previste dal Piano di Impresa di Gruppo 2014-2017. Governare tali fonti di informazione costituirà nei prossimi anni una sempre più rilevante fonte di vantaggio competitivo per le aziende che investiranno in tale direzione. Nel corso del 2016 sono stati erogati quattro moduli sugli otto progettati per un totale di 69 partecipanti e 4.230 ore/uomo di formazione in aula.

## LA CULTURA DEL RISCHIO

La cultura sul governo del rischio e sul sistema dei controlli ha un'importanza strategica con una posizione di sempre maggior rilievo nella scala dei valori aziendali. Nel 2016 vi hanno partecipato oltre 24.000 colleghi, per circa 18.000 ore di formazione. Non riguarda solo le funzioni aziendali dedicate al suo presidio ma coinvolge tutta l'organizzazione aziendale. Per diffondere tale cultura e aumentare la sensibilità verso questi temi sono state quindi progettate diverse iniziative formative con l'obiettivo di coinvolgere in modo graduale e mirato tutta la popolazione aziendale. Le iniziative sono supportate e valorizzate attraverso un'apposita sezione dedicata alla cultura del rischio e al sistema dei controlli

all'interno del portale della Formazione Normativa. Accanto all'offerta permanente sono stati attivati oltre un centinaio di progetti su misura che hanno coinvolto in modo diffuso i collaboratori delle diverse Strutture della Banca. I temi manageriali e comportamentali affrontati sono molteplici, citiamo ad esempio: business collaboration, leadership, teamworking, ageing, gestione della complessità, benessere e resilienza.

Nel 2016 è proseguito il piano formativo modulare "Dimensione Impresa" che vuole sollecitare una significativa crescita delle competenze tecniche e dei comportamenti di gestione "evoluta" nella relazione con il cliente Imprese. L'obiettivo finale è di generare un circolo virtuoso nella consulenza e nel business a vantaggio di tutti gli stakeholder e diffondere una cultura in grado di leggere il rischio nella sua dimensione preventiva oltre che consuntiva. A questo fine sono stati realizzati nella Banca dei Territori progetti formativi che consentono a tutte le figure della Filiale Imprese di continuare a porsi nei confronti degli imprenditori come partner sempre più capaci di anticipare sia i rischi sia le opportunità, in contesti complessi e dinamici.

Nel 2016 è iniziato anche un percorso di affiancamento denominato "Risk Culture" per colleghi delle filiali di Banca dei Territori presso Strutture della filiera del Sistema dei Controlli, con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza sui rischi da assumere nelle attività di concessione, gestione e classificazione del credito, al fine di presidiarli adeguatamente.

## LA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ

Con una progettualità condivisa tra il Servizio Corporate Social Responsibility e la Formazione, è proseguita l'attività al servizio del trasferimento di conoscenze e consapevolezza sui temi specifici della sostenibilità, con un'attenzione a quelli della disabilità, della catena di fornitura, degli Equator Principles e dell'ambiente.

Attraverso una lettura sistemica dei contesti e della complessità per favorire una gestione responsabile della catena di fornitura, è stata realizzata un'esperienza in aula nei confronti di 20 persone del Servizio Acquisti nel corso della quale sono stati analizzati casi concreti per rendere immediatamente trasferibile nel quotidiano l'approccio condiviso. "Ambientiamo", nato nel 2009 come progetto di formazione a distanza per rafforzare le conoscenze sui temi della sostenibilità ambientale, è oggi una piattaforma di formazione permanente a disposizione di tutti i colleghi del Gruppo. "Ambientiamo" ha veicolato, nel corso di questi anni, moduli formativi in diversi formati (video, e-learning,

web tv, radio e magazine aziendali, educard, mail) su tematiche relative a Climate change, energie rinnovabili, prodotti verdi, mobilità sostenibile, efficienza, riciclo.

Nel 2016 nelle Banche estere un'iniziativa formativa ha riguardato l'integrazione delle tematiche etiche all'interno dei processi per la gestione dei reclami della clientela. Nel mese di ottobre è stato realizzato un primo training pilota in Privredna Banka Zagreb (Croazia). L'iniziativa, che ha coinvolto in aula 15 colleghi addetti alla gestione dei reclami, attraverso esercitazioni e case study reali ha fornito una serie di criteri e strumenti per l'identificazione, gestione e monitoraggio di reclami della clientela che, in base alle loro caratteristiche, potrebbero indicare, anche implicitamente, possibili violazioni ai principi del Codice Etico. Il progetto proseguirà nel 2017 con ulteriori edizioni in altre Banche estere e attraverso pillole formative disponibili sulle diverse piattaforme e-learning delle Banche estere.

## Il "Fiore dei Valori"

Il cortile del palazzo di Viale Stelvio, sede milanese della Divisione Insurance, ospita da luglio 2016 un'installazione intitolata il "Fiore dei Valori" che, inaugurata e presentata ai colleghi dal Capo Divisione, rappresenta un forte simbolo identitario. Posto al centro del cortile raffigura l'idea del radicamento al contesto in cui si trova. Le radici del Fiore sono profonde, partono da un progetto formativo sviluppato in collaborazione con il Servizio Corporate Social Responsibility e Formazione, Scuola Manageriale e Scuola dei Capi. Il percorso formativo, concluso a metà 2015, aveva l'obiettivo di diffondere i valori del Gruppo Intesa Sanpaolo e rafforzare la capacità di tenere in considerazione i punti di vista di tutti gli stakeholder nelle prese di decisione quotidiane. Il percorso prevedeva l'utilizzo della scrittura come "dispositivo didattico". Da questa esperienza d'aula è nato un collage di storie che svelano cosa significhi per i colleghi lavorare in Intesa Sanpaolo. Per valorizzare questo ritratto sfaccettato del Gruppo, fatto direttamente da chi vive l'azienda, è nata l'idea di un'installazione che, collocata nella piazza interna alla sede di Viale Stelvio, potesse dare a tutti l'occasione di leggere alcune di queste storie e da qui diventare motore di ispirazione per raccontarne altre.

Ogni petalo propone una domanda chiave e rimanda al "luogo virtuale" in cui offrire la risposta, ovvero il portale dedicato alle persone della Divisione Insurance. Nato come simbolo identitario, Il Fiore dei Valori è diventato anche un luogo di racconto e di incontro in grado di attivare trasversalmente processi di corporate identity.