



Policy per la gestione delle risorse umane

Modena, 19/09/2024

INDICE

Sommario

1	Aspetti Generali.....	3
2	Definizioni.....	4
3	Contenuti della fonte normativa.....	5
3.1	Le politiche per la gestione del personale.....	5
3.1.1	Pianificazione strategica.....	6
3.1.2	Attrazione dei talenti.....	6
3.1.3	Recruiting.....	6
3.1.4	Onboarding.....	7
3.1.5	Formazione.....	7
3.1.6	Sviluppo professionale.....	7
3.1.7	Performance Management.....	8
3.1.8	Ascolto gestionale.....	9
3.1.9	Percorsi di carriera.....	9
3.1.10	Piani di successione.....	9
3.1.11	Total Reward.....	9
3.1.12	Employee Relations.....	10
3.1.13	Offboarding.....	11
3.1.14	Partecipazione del personale ad eventi esterni.....	11
3.2	Processi amministrativi HR.....	11
3.3	Ruoli e responsabilità.....	11
4	Allegati.....	13
4.1	Storico degli aggiornamenti.....	13
4.2	Contesto normativo di riferimento.....	14

1 Aspetti Generali

La presente Policy disciplina e formalizza i principi e gli indirizzi di carattere generale attraverso cui il Gruppo BPER intende perseguire gli obiettivi strategici in materia di gestione delle risorse umane e si prefigge l'obiettivo di supportare le risorse durante la loro vita lavorativa, dalla selezione sino all'uscita dall'azienda, come descritto nei seguenti capitoli.

Banca d'Italia prevede che l'organo di supervisione strategica approvi, fra i principi generali di organizzazione, le politiche di gestione delle risorse umane in modo da assicurare "che il personale sia provvisto delle competenze e delle professionalità necessarie per l'esercizio delle responsabilità a esso attribuite"¹.

In linea con il quadro delineato, il gruppo BPER si è dotato di politiche per la gestione delle risorse umane che ne delineano i principi fondamentali, in coordinamento con le altre politiche e i codici aziendali che hanno impatto sulla gestione del personale e che promuovono principi generali e imprescindibili:

- **sostenibilità:** crescita e sostenibilità del Gruppo attraverso processi di gestione che mettano al centro le persone considerate patrimonio fondamentale per la crescita e la competitività e l'innovazione;
- **etica e integrità:** promozione di una cultura basata su valori di correttezza, responsabilità ed etica personale;
- **parità e inclusione:** impegno nella valorizzazione delle pari opportunità, e nella promozione della diversità e dell'inclusione come componenti essenziali per la crescita del Gruppo;
- **equità e trasparenza:** impegno a che tutta la gestione del personale avvenga con modalità trasparenti e documentabili, evitando ogni forma di condotta potenzialmente corruttiva e gestendo le situazioni in potenziale conflitto;
- **diritti umani, dignità e libertà:** impegno a prevenire qualsiasi comportamento indesiderato, espresso in forma fisica, verbale o non verbale, avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità e la libertà della persona. Tali diritti sono promossi e tutelati secondo i principi stabiliti in "UN Guiding Principles on Business and Human Rights", "The OECD Guidelines for Multinational Enterprises", "Dichiarazione dell'organizzazione internazionale del lavoro (ILO) sui principi e i diritti fondamentali del lavoro";
- **diligenza e riservatezza:** promozione di *standard* di comportamenti che siano alla base della reputazione del gruppo, attraverso i principi del Codice di autodisciplina e del Codice etico;
- **salute e sicurezza:** tutela della salute e sicurezza sul lavoro e della salute del benessere psico-fisico, perseguiti attraverso programmi specifici di prevenzione, attività formative e informative rivolte a tutta la popolazione aziendale.

Il presente documento è stato redatto con l'intenzione di condividere all'interno del Gruppo una logica comune di gestione e sviluppo delle risorse umane che contribuisca alla creazione di uno spirito di appartenenza condiviso, inteso come continuo stimolo, fonte di motivazione e impegno per tutto il personale.

Redattore:

Chief Human Resource Officer

Approvatore:

Consiglio di Amministrazione

Destinatari del documento:

Banche		Società		
Italiane		Strumentali	Finanziarie	Altre società controllate*
x	Bper	MO Terminal	- Di Credito	Adras
x	Bibanca	Bper Real Estate	x Bper Factor	Arca Holding

¹ Disposizioni di Vigilanza per le Banche – Circolare Banca D'Italia 285/2013 e successivi aggiornamenti, in particolare Parte I, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione I, Paragrafo 6

x	Banco di Sardegna		Bper Trust Company	x	Sardaleasing		Commerciale Piccapietra
x	Banca Cesare Ponti			x	Finitalia		St. Anna Golf
	Estere				- Non di Credito		St. Anna Gestione Golf
x	Bper Bank Luxembourg				Estense C. Bond		Annia
					Estense C.B.CPT		
					Arca Fondi SGR		
					Carige C. Bond		
					Lanterna Finance		
					Lanterna Mortgage		

*rientranti nel perimetro di consolidamento ma non facenti parte del Gruppo Bancario

Albero dei Processi

Albero dei Processi	Descrizione
Area	Processi di supporto
Macroprocesso	Risorse Umane

2 Definizioni

Gruppo BPER Banca o Gruppo BPER o Gruppo: il Gruppo facente capo a BPER Banca S.p.A., comprensivo di tutte le Società Controllate, anche esterne al gruppo bancario

BPER Banca o BPER o Banca o Capogruppo: BPER Banca S.p.A., società capogruppo del Gruppo BPER Banca S.p.A.

Società Controllate o Società : le società, italiane o estere, appartenenti al Gruppo BPER Banca S.p.A., nonché le altre società italiane o estere, controllate, direttamente o indirettamente da BPER Banca, ai sensi dell'art. 93 del TUB

Funzione Risorse Umane (o, per brevità, Risorse Umane): ai fini del presente documento si intendono le Unità Organizzative di Capogruppo a riporto del *Chief Human Resources Officer* e/o le omologhe strutture organizzative presso le società del gruppo, ove presenti

Employer branding: strategia di costruzione e promozione della reputazione di una azienda come datore di lavoro ideale, al fine di attrarre, motivare e trattenere i talenti

Gender pay gap: il divario retributivo di genere, cioè la differenza tra il salario annuale medio percepito delle donne e quello degli uomini

HR analytics: raccolta, analisi e interpretazione dei dati delle risorse umane

Upskilling e reskilling: "processo" volto al miglioramento, lo sviluppo e la riqualificazione delle competenze

Recruiting: "processo" di reclutamento e selezione delle risorse

Onboarding: insieme di attività finalizzate a fornire alla nuova risorsa gli strumenti per essere operativa e integrata nella struttura aziendale

Offboarding: individua la fase di uscita dall'azienda

Wellbeing: strategia volta ad accrescere il benessere individuale della persona che si attua attraverso l'offerta di servizi di *welfare* e perseguendo obiettivi di *work-life balance* e di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

International Labour Organization (ILO): organizzazione internazionale volta a promuovere la giustizia sociale, i diritti umani e del lavoro. I siti sono selezionati in base ad un valore culturale, storico, scientifico

o di qualche altra forma di rilevanza, e sono legalmente protetti dai trattati internazionali (<http://whc.unesco.org/en/list>).

Dichiarazione dell'organizzazione internazionale del lavoro (ILO) sui principi e i diritti fondamentali del lavoro: La Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali del lavoro e i suoi seguiti è stata adottata dalla Conferenza internazionale del lavoro nel giugno 1998. Essa contiene i principi fondamentali che gli Stati membri dell'ILO sono chiamati a rispettare in virtù della loro adesione all'Organizzazione, anche se non hanno ratificato le convenzioni dell'ILO in cui tali principi sono elaborati

3 Contenuti della fonte normativa

La realtà del Gruppo BPER, che negli ultimi anni ha subito forti mutamenti, ha condotto l'azienda a rispondere a nuove sfide e nuove esigenze. Nel tempo sono state poste le basi per una gestione integrata, pianificata e finalizzata delle leve di sviluppo delle risorse umane, incentrata sui seguenti obiettivi:

- definire ed espandere una forte identità di Gruppo, sviluppando *l'employer branding* e i processi di gestione delle risorse efficaci per attrarre e trattenere i migliori talenti;
- instaurare una cultura condivisa di Gruppo che sottolinei i valori aziendali e che si basi su regole interne così come su normative esterne;
- valorizzare il capitale umano, sviluppandone le competenze al fine di migliorare le prestazioni individuali e dell'organizzazione;
- formalizzare i principi sottesi ai processi di crescita e al raggiungimento di risultati, premiando le performance lavorative secondo i principi della meritocrazia e del conseguimento di risultati;
- promuovere crescita e sostenibilità per incrementare e proteggere la reputazione, il consenso e la credibilità come presupposto di creazione e tutela del valore per gli *stakeholders*;
- promuovere l'inclusione e le pari opportunità a tutti i livelli della popolazione aziendale identificando nella diversità la capacità di rafforzare le competenze e il vantaggio competitivo a ogni livello della struttura aziendale;
- implementare modalità di lavoro che agevolino la conciliazione vita-lavoro, a riconoscimento, tutela e rispetto delle esigenze connesse ai diversi momenti della vita delle e dei dipendenti;
- ottimizzare l'allineamento delle risorse umane con gli obiettivi aziendali anche attraverso l'utilizzo di HR *analytics*.

3.1 Le politiche per la gestione del personale

Le politiche per la gestione del personale sottendono lo sviluppo organizzativo e agevolano l'adattamento e l'evoluzione delle persone per governare in maniera efficace i cambiamenti culturali, organizzativi e tecnologici del Gruppo, riducendo l'incertezza e la resistenza al cambiamento. Sono essenziali per supportare e valorizzare le persone in ogni fase del loro percorso professionale e garantire un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

Per questo si incoraggiano:

- il coinvolgimento del personale dipendente nel processo decisionale e nel *design* dei processi, attraverso una partecipazione attiva e *feedback* continui per costruire un senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione;
- la formazione e lo sviluppo, per fornire alle risorse i mezzi necessari ad affrontare le nuove sfide legate al cambiamento e acquisire le competenze necessarie per adattarsi alle nuove pratiche e tecnologie;
- la valutazione ed il monitoraggio dell'impatto del cambiamento per apportare miglioramenti continuativi al processo;
- una comunicazione trasparente e aperta che aiuti le persone nel ridurre l'incertezza e la resistenza al cambiamento e altresì aumenti la capacità di adattamento agli scenari evolutivi.

La funzione Risorse Umane della Capogruppo definisce la complessiva strategia People e presidia gli ambiti di maggiore evoluzione e sviluppo dell'offerta HR, identificandone i fattori critici di successo, gli

indicatori chiave, le interdipendenze interne ed esterne anche attraverso il presidio trasversale su progettualità trasformativa, al fine di identificare le iniziative di cambiamento necessarie per supportare l'evoluzione organizzativa.

3.1.1 Pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica si basa sull'analisi delle esigenze di personale, la progettazione delle posizioni, l'allocazione delle risorse umane e la gestione delle competenze, nell'ottica di definire la corretta allocazione delle risorse attraverso la combinazione tra necessità organizzative e competenze delle persone.

La pianificazione è finalizzata a identificare e allocare le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici e tiene conto delle esigenze presenti e future dell'organizzazione in termini di competenze, talenti e quantità di personale necessario per sostenere le strategie di business individuate.

Si potranno prevedere percorsi di *upskilling* e *reskilling* per procedere alla riqualificazione professionale delle risorse in connessione a specifiche esigenze.

3.1.2 Attrazione dei talenti

Allo scopo di promuovere lo sviluppo e l'attrazione dei talenti il Gruppo BPER collabora con i migliori istituti ed atenei italiani anche attraverso la partecipazione ad eventi, attività di selezione ed *employer branding*, creando sinergie con l'obiettivo di proporre agli studenti opportunità di incontro e di conoscenza del Gruppo.

3.1.3 Recruiting

La definizione del budget e le esigenze che sopraggiungono contribuiscono a determinare la necessità di personale che le Risorse Umane, tramite le funzioni preposte, provvedono a ricercare e inserire in azienda. L'attività di *recruiting* e selezione è svolta in maniera costante e continuativa ed è basata sulla definizione di canali di *sourcing* e su campagne di *talent attraction* per garantire una solida *pipeline* di candidate e candidati qualificati.

La ricerca del personale avviene tramite canali di ricerca differenziati, interni ed esterni e, quando necessario, con il supporto di società di *recruiting* specializzate.

Le offerte di lavoro, interne ed esterne, dovranno quanto più possibile utilizzare titoli e termini neutri, perché chiunque ritenga di avere i requisiti per una posizione e il desiderio di partecipare possa farlo senza percepire alcuna discriminazione o preferenza. Nella fase di raccolta e *screening* dei *curriculum vitae* deve essere mantenuto l'equilibrio tra i generi, in base all'effettiva disponibilità dei profili nel mercato del lavoro.

Al fine di promuovere la diversità, il Gruppo BPER si impegna a prevedere un panel di selezionatrici e selezionatori diversificato e adottare criteri di valutazione stringenti finalizzati ad eliminare ogni possibile discriminazione legata al genere o ad altre caratteristiche individuali, in tutte le fasi del processo. Si assicura, inoltre, che anche i processi delle società di selezione esterne rispettino i principi di non discriminazione e inclusione, anche attraverso appositi impegni formali e contrattuali.

La selezione si basa sulla valutazione delle conoscenze acquisite nel periodo di formazione e delle competenze professionali e tecniche maturate ed evidenziate dal curriculum e/o dal percorso aziendale. Le metodologie di selezione del personale, a seconda del profilo professionale ricercato, possono includere colloqui individuali e/o di gruppo, test attitudinali, test comportamentali, *assessment*. Le strutture della funzione Risorse Umane preposte alla selezione possono avvalersi della collaborazione di altre unità organizzative (committenti la ricerca) per l'apporto delle competenze tecniche specifiche. In determinati casi, per ruoli di particolare importanza, possono partecipare al processo anche le funzioni apicali.

Nell'ambito dei colloqui, si garantisce che non vengano rivolti eventuali quesiti che possano rappresentare fonte di discriminazione.

Le decisioni in ambito di selezione e assunzione vertono sul merito, sulle competenze e sulle capacità di svolgere il proprio ruolo, senza discriminare la persona candidata in base a identità di genere, età, diversa abilità, stato di salute, etnia, provenienza geografica, orientamento e identità sessuale o ideologie politiche.

Nella definizione dell'offerta economica è perseguito l'obiettivo dell'equità salariale tra i generi e la coerenza con le normative tempo per tempo vigenti e con la politica retributiva del Gruppo BPER .

A seguito dell'individuazione della candidata o del candidato prescelto e alla formalizzazione dell'assunzione secondo l'iter autorizzativo e la normativa tempo per tempo vigente, le Risorse Umane si occupano dell'inserimento in azienda.

3.1.4 Onboarding

Il Gruppo BPER si impegna nell'agevolare l'ingresso delle persone neoassunte nell'organizzazione attraverso un iter di *onboarding* che consenta di conoscere i valori e la cultura aziendale, le politiche e le procedure nonché le persone chiave dell'azienda al fine di agevolare la creazione di un senso di appartenenza e coinvolgimento sin dai primi giorni.

Durante l'*onboarding* le Risorse Umane e il *management* comunicano alla persona le aspettative aziendali, gli obiettivi di prestazione e le responsabilità connesse al ruolo ricoperto, per contribuire a stabilire le fondamenta per una buona performance lavorativa e un adeguato allineamento con gli obiettivi aziendali.

Per facilitare l'adattamento e l'integrazione al nuovo dipendente può essere assegnata una persona con ruolo di *mentor* o *tutor*.

Per garantire un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso di tutte le minoranze, è fondamentale che tutte le nuove persone assunte siano trattate in modo equo e che vengano informate delle politiche e dei canali di segnalazione antidiscriminazione disponibili.

3.1.5 Formazione

Il gruppo BPER riconosce il ruolo centrale della formazione permanente e dell'aggiornamento professionale, ideando ed erogando percorsi tali da garantire la professionalità e la preparazione necessaria per ricoprire i profili attesi dell'azienda e per accompagnare il cambiamento e le evoluzioni sia organizzative che tecnologiche.

Le unità organizzative preposte alla formazione e sviluppo provvedono annualmente ad aggiornare un vasto catalogo di proposte formative, ottemperando alle richieste delle *business lines* e, contestualmente, alle esigenze normative alla base della formazione obbligatoria da erogare alla propria forza lavoro. La somministrazione del catalogo formativo avviene sia in modalità fisica, presso i centri di formazione, con il supporto di un *team* di formatrici e formatori e docenti esterni e/o interni, sia tramite *e-learning* erogati attraverso apposita piattaforma web.

Il processo è monitorato in termini sia qualitativi sia partecipativi: il personale è invitato alla compilazione di appositi questionari di gradimento del corso fruito ed i risultati, opportunamente rielaborati, rappresentano un importante *feedback* che viene condiviso con le/i docenti e gli organi aziendali preposti, per migliorare costantemente l'offerta formativa di anno in anno.

Ad integrazione del percorso di sviluppo delle competenze, comportamentali, tecniche e manageriali, è possibile prevedere esperienze, di breve o lungo periodo, presso altre unità organizzative, della stessa Banca o all'interno del Gruppo.

L'offerta formativa costituisce inoltre un elemento cardine per promuovere un cambiamento culturale in ottica inclusiva, riducendo i *gap* in tale ambito. Per questo, il Gruppo promuove, a tutti i livelli dell'organizzazione, attività formative volte a favorire parità di apprendimento e campagne di sensibilizzazione sugli aspetti di diversità e sulla cultura dell'inclusione, sia nella gestione della quotidianità che per lo sviluppo della *leadership*.

Viene dedicata una costante attenzione all'aggiornamento, alla formazione manageriale, al coinvolgimento nei progetti anche a maggiore componente di innovazione.

Le informazioni raccolte sono trattate con rispetto e confidenzialità per incoraggiare una maggiore apertura e trasparenza nello scambio di comunicazioni nel rispetto del principio di trasparenza e neutralità nelle decisioni prese in seguito ai *feedback* ricevuti.

3.1.6 Sviluppo professionale

Il Gruppo BPER pone una particolare attenzione alla crescita di tutte le proprie persone attraverso lo sviluppo di strategie condivise per indirizzare le capacità e le attitudini di ciascuno verso gli obiettivi strategici aziendali, promuovendo la collaborazione, il confronto e lo sviluppo di una *leadership* inclusiva.

Le politiche di promozione e sviluppo professionale sono ispirate al rispetto di criteri oggettivi, neutrali e inclusivi che tengano conto della performance e del risultato, del profilo professionale, del ruolo organizzativo e del potenziale nel rispetto delle peculiarità personali e delle aspirazioni di ciascuna risorsa.

In linea generale concorrono alla valorizzazione professionale delle risorse:

- la qualità delle competenze acquisite, della performance e dei risultati espressi nel tempo;
- le attitudini e le potenzialità dell'individuo opportunamente valutate;
- l'apprendimento "sul campo", la formazione professionale e manageriale;
- la padronanza del ruolo;
- il rispetto delle regole di condotta definite dal Gruppo al fine di assicurare un comportamento allineato alle norme e alle prassi di settore;
- il contributo individuale al miglioramento di processi aziendali uniti al desiderio di avere sempre una visione costruttiva ed evolutiva delle prassi aziendali;
- la capacità di gestire un positivo equilibrio tra vita professionale e privata.

Sono previsti specifici programmi di *talent management* con percorsi formativi personalizzati, che possono essere erogati anche attraverso la collaborazione di realtà esterne leader di settore.

Al personale chiave di rete, semicentro e strutture centrali possono essere dedicati percorsi formativi d'eccellenza. L'obiettivo del Gruppo BPER è creare una forza lavoro preparata e competitiva, prestando attenzione a rafforzare le competenze chiave delle risorse e facendo crescere i propri talenti all'interno dell'azienda stessa.

Sono infine previste attività di *assessment* periodiche, tarate sul ruolo agito o futuro, che forniscono informazioni aggiuntive sulle competenze e sulle potenzialità di ciascuna persona. La finalità ricercata è il raggiungimento di una chiara visione della composizione degli organici aziendali, che permetterà l'organizzazione di percorsi di sviluppo *ad hoc* e aree di intervento mirate per determinate categorie di lavoratrici e lavoratori.

3.1.6.1 Age Management

Il Gruppo BPER si impegna a valorizzare la diversità generazionale con l'obiettivo di favorire un ambiente di lavoro inclusivo, promuovere la valorizzazione delle competenze di tutte le generazioni presenti nell'organizzazione e migliorare la qualità del lavoro in un contesto multigenerazionale.

Per questo adotta un approccio strategico finalizzato alla gestione efficace delle diverse fasce di età all'interno dell'organizzazione, per massimizzare il contributo e il benessere di tutte le persone dipendenti, indipendentemente dalla loro età, riconoscendo e affrontando le sfide e le opportunità associate a una forza lavoro multigenerazionale. La professionalità arricchita dall'esperienza è considerata un fattore di crescita e ricchezza soprattutto per le risorse entrate più recentemente nel mondo del lavoro. D'altra parte, le generazioni più giovani sono portatrici di nuove competenze che è importante valorizzare e diffondere tra le persone con maggiore esperienza.

Si prevedono momenti di *mentoring* e di *reverse mentoring* tra generazioni diverse e l'avvio di nuove attività tese a valorizzare al meglio il consistente patrimonio di conoscenze acquisite.

3.1.7 Performance Management

La gestione della *performance* è un processo chiave all'interno dell'attività di direzione delle risorse umane; consente infatti di valutare le prestazioni individuali, creando i migliori presupposti per premiare quelle distintive, di intercettare il talento, favorendone lo sviluppo e la *retention*, responsabilizzando nel contempo ogni risorsa chiamata alle diverse fasi del processo.

Il Gruppo BPER s'impegna a valutare in maniera specifica e dedicata ogni collaboratrice e collaboratore ad ogni livello gerarchico, seguendo specifiche metodologie in base al profilo professionale e al ruolo organizzativo. Coerente a tali principi è anche il modello di valutazione delle *performance* del personale dirigente.

Al resto del personale del Gruppo BPER sono assegnati compiti e obiettivi specificatamente costruiti sulla posizione all'interno dell'azienda e coerenti con le mansioni affidate. Gli obiettivi devono altresì incoraggiare una condotta individuale volta a favorire un ambiente lavorativo nel quale la diversità sia valorizzata, la crescita personale e professionale rispettata, secondo principi di meritocrazia.

Feedback e step infra-annuali permettono un confronto sistematico tra le persone e le/i loro diretti superiori, per sviluppare la comunicazione e la condivisione.

La/il Responsabile deve garantire alle risorse di sua competenza coerenza tra obiettivi assegnati, competenze e contesto operativo, incentivando il continuo miglioramento, il lavoro di gruppo e la trasparenza con gli obiettivi aziendali.

3.1.8 Ascolto gestionale

Il Gruppo BPER promuove e incoraggia le iniziative di ascolto delle persone per costruire una cultura positiva e inclusiva basata sulla fiducia e su valori condivisi, per generare valore e innovazione anche al fine di attrarre e trattenere i talenti.

L'ascolto delle e dei dipendenti è orientato da standard che includono la definizione e la gestione di modelli e strumenti di ascolto strutturato della popolazione aziendale nonché la pianificazione dei colloqui gestionali, al fine di alimentare le strategie di gestione del personale e raccogliere evidenze per migliorare i processi.

3.1.9 Percorsi di carriera

Il percorso di carriera rappresenta la fase di sintesi tra percorsi formativi, di sviluppo e valutazione delle performance aziendali e delinea le opportunità di crescita per i dipendenti all'interno di un'organizzazione.

I percorsi aiutano a tracciare una progressione di ruoli e responsabilità, guidando le risorse attraverso le varie tappe della crescita professionale. Possono prevedere avanzamenti verticali, caratterizzati da passaggi verso ruoli di maggiore responsabilità, in virtù di esperienze maturate, competenze acquisite, risultati raggiunti e potenziale mostrato, oppure orizzontali, finalizzati all'allargamento di conoscenze e competenze in ruoli diversi, connotati da complessità differenti, non necessariamente crescenti.

Il Gruppo BPER persegue un'equilibrata gestione delle diversità, valorizzandole come elemento distintivo, funzionale al raggiungimento di obiettivi progressivamente più sfidanti; focalizzazione particolare è dedicata alla ricerca dell'equilibrio di genere, sia rispetto all'attribuzione dei ruoli, sia per quanto concerne il *gender pay gap*.

3.1.10 Piani di successione

Il gruppo BPER adotta una strategia di piani di successione che garantisca una transizione fluida ed efficace della *leadership* e dei ruoli chiave all'interno dell'organizzazione. I piani sono essenziali per assicurare la continuità operativa e la stabilità della *governance*.

Si basano sulla valutazione delle competenze professionali e tecniche, evidenziate dal curriculum e dal percorso aziendale, sulla prestazione e performance espresse nel tempo, sul possesso e lo sviluppo delle competenze chiave di *leadership* e sulle esperienze maturate anche in contesti diversi dal settore bancario.

La definizione della lista delle/dei candidati alla successione avviene nel rispetto dei principi e delle norme vigenti, ivi comprese quelle sulla parità di genere e di equità e inclusione.

Il Gruppo BPER investe sulla formazione e sullo sviluppo delle persone individuate come potenziali successori con percorsi spesso co-progettati in *partnership* con Università, *Business School* o società di formazione d'eccellenza. Oltre alla formazione d'aula, sono attivati percorsi di *job rotation* ed affiancamento, anche strutturato nelle forme dello *skill coaching* e del *mentoring*.

3.1.11 Total Reward

La strategia di *Total reward* fornisce un quadro strutturato per riconoscere e valorizzare i contributi individuali e per attrarre e trattenere i talenti. Le politiche di *total reward* combinano sia la componente di remunerazione e incentivazione sia gli elementi di *wellbeing* e *welfare*, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro soddisfacente e motivante che favorisca la crescita e la fidelizzazione delle persone.

Le politiche di *total reward* promuovono equità e trasparenza nella definizione e attribuzione dei riconoscimenti attraverso l'adozione di criteri chiari, coerenti e applicati in modo uniforme a tutte e tutti i dipendenti, riducendo il rischio di discriminazione o trattamenti preferenziali. Anche attraverso un confronto rispetto ai *benchmark* di mercato il Gruppo verifica e garantisce l'equità retributiva in coerenza con il ruolo svolto, la complessità gestita e il merito personale.

Le politiche tengono inoltre in debita considerazione le tematiche di sostenibilità, ivi incluse quelle di neutralità rispetto al genere. In particolare, la neutralità delle politiche retributive rispetto al genere è monitorata periodicamente dalla Capogruppo nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

3.1.11.1 Politiche di remunerazione e incentivazione

La Capogruppo definisce annualmente il documento "Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti" contenente le linee guida e le disposizioni generali per la definizione delle politiche di remunerazione, a cui si rimanda per ogni approfondimento.

Le politiche di remunerazione e incentivazione hanno l'obiettivo di valorizzare il merito e premiare le performance distintive del personale. Sono definite nel rispetto delle normative vigenti e si inseriscono nell'ambito delle scelte complessive del Gruppo riguardo la sostenibilità finanziaria, l'assunzione dei rischi, i valori aziendali, gli obiettivi e le strategie di lungo periodo.

Si estrinsecano nelle attività di intervento sulla remunerazione fissa e su quella variabile, nell'ambito della quale vengono dettagliati i sistemi incentivanti di breve e – ove previsto – di lungo termine e Incentivi e bonus legati alla performance individuale, di *team* e aziendale.

3.1.11.2 Salary review

Gli incrementi retributivi e i riconoscimenti di merito sono valutati durante un processo strutturato di *salary review*. L'assegnazione del livello di inquadramento superiore o aumento retributivo è determinata da requisiti organizzativi di appartenenza della posizione ad un determinato *job cluster* e da requisiti individuali in particolare riferiti al profilo professionale, al potenziale disponibile per poterlo ulteriormente sviluppare ed alla valutazione della performance erogata. Gli aumenti retributivi sono concessi sulla base della remunerazione attuale valutata anche rispetto ai benchmark retributivi di mercato.

Il processo standard segue un'apposita procedura definita e normata e prende avvio con l'inserimento delle proposte in uno specifico arco temporale e nel rispetto dei requisiti minimi. Le proposte devono essere adeguatamente motivate e l'iter con cui vengono analizzate e deliberate è articolato su più livelli valutativi e decisionali.

Per esigenze aziendali particolarmente rilevanti possono essere definiti interventi anche al di fuori del processo standard nel rispetto dell'iter di delibera vigente.

3.1.11.3 Wellbeing

Il Gruppo BPER promuove una strategia volta ad accrescere il benessere individuale della persona, nel contesto della responsabilità sociale d'impresa, che si attua attraverso l'offerta di servizi di *welfare* e perseguendo obiettivi di *work-life balance* e di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Il Gruppo BPER, nell'ambito delle previsioni di legge, contrattuali e negoziali, sostiene soluzioni per agevolare l'equilibrio e una migliore gestione dei tempi di vita del personale con le esigenze organizzative aziendali. A titolo di esempio: politiche sulla genitorialità, forme di lavoro flessibile da remoto, part time o altre soluzioni individuate anche in base al contesto normativo di riferimento

A mero titolo di esempio possono essere previsti, oltre alla semplice remunerazione monetaria:

- benefit aziendali: assicurazioni sanitarie, piani pensionistici, buoni pasto, assicurazioni sulla vita e invalidità, ecc;
- piani welfare: si tratta, ad esempio di servizi per la famiglia, asili nido aziendali, contributi per l'istruzione dei figli, supporto alla mobilità, ecc.;
- altri strumenti dell'area wellbeing: si tratta, ad esempio di programmi di salute e benessere, consulenze nutrizionali, supporto psicologico, servizi di consulenza per la salute mentale, ecc.;
- programmi di riconoscimento e valorizzazione come premi non monetari.

Il Gruppo valuta e programma azioni mirate a tale bilanciamento, anche attraverso specifici momenti di confronto e iniziative di ascolto indirizzate alla popolazione aziendale.

3.1.12 Employee Relations

Il Gruppo BPER si impegna ad assicurare che le pratiche aziendali e le decisioni riguardanti il personale siano in linea con la normativa del lavoro e i regolamenti applicabili, con l'obiettivo di promuovere un ambiente di lavoro collaborativo e produttivo.

Riconosce e stimola una corretta ed efficace gestione delle relazioni con le persone, per aumentare la soddisfazione delle e dei dipendenti, la *retention* e la *performance* complessiva dell'organizzazione.

Il Gruppo BPER riconosce le organizzazioni sindacali come espressione e rappresentanza delle esigenze dei lavoratori e ha l'obiettivo di mantenere e consolidare con quest'ultime un rapporto partecipativo e collaborativo, in un contesto di sistema in cui i processi di cambiamento sono sempre più serrati, rapidi e pervasivi, che impongono un confronto sistematico e complesso. Sostiene il proprio impegno verso la diversità e in questo senso si impegna a promuovere le possibili iniziative di inclusione e di attenzione per le nuove esigenze che dovessero emergere.

3.1.13 Offboarding

Le Risorse Umane sono responsabili della guida delle e dei dipendenti anche nella delicata fase di uscita dall'organizzazione che deve avvenire in modo professionale e rispettoso dell'identità e della professionalità della persona uscente.

L'organizzazione considera la cessazione di ogni dipendente occasione per valutare le competenze in uscita e la possibilità di condividerle trasmettendole e quindi trattenendole in azienda, ma anche per valutare le esigenze di reclutamento e di successione identificando la migliore strategia tra la ricerca interna e quella sul mercato. Viene offerta alla persona uscente l'opportunità di partecipare a un colloquio di uscita per esprimere *feedback* e condividere le esperienze maturate durante il periodo di impiego.

La politica di *offboarding* garantisce la conformità alle leggi e alle politiche di remunerazione aziendali vigenti

3.1.14 Partecipazione del personale ad eventi esterni

Nella scelta di relatrici, relatori, formatrici e formatori individuati per partecipare a iniziative di natura esterna, culturale, commerciale, istituzionale, coerentemente con il ruolo ricoperto nel Gruppo e con le competenze necessarie in relazione al tema specifico, il Gruppo prevede che il proprio personale sia rappresentato garantendo, a titolo indicativo e non esclusivo, la diversità di genere, età, lingua, origine etnica, geografica o nazionale.

3.2 Processi amministrativi HR

I processi amministrativi HR sono fondamentali per garantire l'efficienza e la conformità nelle operazioni del Personale. Coprono l'intero ciclo di vita della e del dipendente, dalla fase di reclutamento sino alla cessazione del rapporto di lavoro.

Includono ad esempio la gestione delle assunzioni, la registrazione delle presenze, la gestione delle ferie e dei permessi/congedi/aspettative, l'elaborazione delle buste paga, la gestione della polizza sanitaria, la registrazione del contratto di smart working, il supporto per il portale welfare, l'elaborazione delle note spese, la gestione delle borse di studio, la regolarizzazione degli adempimenti con gli enti, il supporto su tutte le tematiche HR e tanto altro, con l'obiettivo di garantire conformità normativa, efficienza operativa e un'esperienza positiva per il personale.

Le attività devono essere documentate e regolamentate accuratamente per rispettare le normative vigenti e per supportare una gestione trasparente e responsabile delle risorse umane.

È essenziale che tutte le procedure siano standardizzate e aggiornate regolarmente, garantendo che i dati personali dei dipendenti siano trattati in modo sicuro e confidenziale.

3.3 Ruoli e responsabilità

- di Capogruppo:

Organo Aziendale / U.O.	Nome Macroprocesso	Descrizione Ruoli e Responsabilità
Consiglio di Amministrazione		Esamina ed approva la Policy in materia di Risorse Umane
Comitati		Supportano il Consiglio di Amministrazione ove previsto e secondo quanto stabilito dallo stesso Consiglio di Amministrazione all'interno delle Regole di funzionamento dei comitati
Amministratore Delegato		Assume determinazioni in ordine alle tematiche afferenti alle Risorse Umane, secondo quanto previsto dal Sistema dei poteri delegati di BPER Banca S.p.A. vigenti
Chief Human Resource Officer	Risorse Umane	Definisce a livello di gruppo la Human Capital Strategy e Governa la strategia di Total reward (politiche di remunerazione e welfare) e dei costi del personale Assume determinazioni inerenti agli avanzamenti inquadramentali

		<p>Assume determinazioni inerenti all'attribuzione/revoca di responsabilità per ambiti assegnati, compresa la valutazione e la proposta di candidature per ruoli apicali e funzioni aziendali di controllo</p> <p>Supervisiona la valutazione delle performance dei ruoli apicali</p> <p>Definisce il piano annuale organici</p> <p>Governa le relazioni sindacali, l'interazione con le associazioni di categoria negli ambiti HR</p> <p>Garantisce l'applicazione della normativa del lavoro e supervisiona il contenzioso con il personale</p> <p>In coordinamento e sotto la supervisione dell'Amministratore Delegato e/o del Direttore Generale di BPER Banca (sulla base di quanto previsto dal sistema dei poteri delegati tempo per tempo vigente), è responsabile dell'implementazione delle politiche e delle linee di indirizzo in materia di diversità, equità e inclusione, con particolare riguardo alla popolazione aziendale, e definisce modelli di gestione utili a implementare le iniziative e gli obiettivi individuati dal Consiglio di Amministrazione, strutturando il processo di monitoraggio periodico degli andamenti</p>
Servizio Human Capital Strategy/	Risorse Umane	<p>Attiva la Human Capital Strategy identificando i fattori critici di successo e gli indicatori chiave</p> <p>Coordina le principali progettualità trasversali in ambito HR al fine di indirizzare gli obiettivi strategici previsti</p> <p>Supervisiona la strategia di Total Reward</p> <p>Coordina e valuta iniziative rivolte a migliorare l'esperienza lavorativa del personale</p> <p>Assicura l'evoluzione dei Sistemi HR in coerenza con le strategie aziendali in ambito Risorse Umane</p>
Direzione Gestione Risorse Umane /	Risorse Umane	<p>Gestisce le risorse chiave</p> <p>Definisce la corretta allocazione delle risorse funzionale al loro sviluppo e all'ottimale presidio organizzativo</p> <p>Valuta e definisce le risorse per la realizzazione dei piani di successione</p> <p>Supervisiona la corretta gestione del piano di organici raccordando esuberanti e necessità di risorse, compresi Talenti ed Alti Potenziali</p>
Servizio Gestione HR Strutture Centrali	Risorse Umane	<p>Coordina la gestione delle risorse assegnate alle strutture centrali della Capogruppo e delle società del Gruppo che hanno esternalizzato il servizio</p>
Servizio Gestione HR DT Nord, Servizio Gestione HR DT Centro-Sud	Risorse Umane	<p>Coordina la gestione delle risorse assegnate alle strutture delle Direzioni Regionali della Capogruppo di competenza</p> <p>Assicura l'allineamento delle strategie HR con gli obiettivi di business tramite il modello di HR Business Partner (raggiungimento degli obiettivi di business attraverso le persone)</p> <p>Gestisce la relazione con il Management delle strutture in perimetro valutando le esigenze qualitative e quantitative manifestate</p>

		Supervisiona l'esecuzione dei processi di valutazione della performance, dei trattamenti premianti ed incentivanti per le strutture di competenza assicurando qualità ed equilibrio dei risultati, controllandone gli esiti sulle figure manageriali
Servizio Talent Management	Risorse Umane	Definisce la strategia di employer branding finalizzata all'attrattività aziendale ed indirizza il processo di ricerca e selezione Definisce la learning strategy, in base alle esigenze del business e i fabbisogni formativi Definisce le linee guida di sviluppo volte a sostenere gli obiettivi e le strategie di business Assicura le progettualità in ambito identificazione e sviluppo dei Talenti e degli Alti Potenziali
Direzione Relazioni Sindacali e Hr Services	Risorse Umane	Coordina, a livello nazionale, i rapporti con l'associazione di categoria (ABI) e con le segreterie nazionali delle Organizzazioni sindacali Supervisiona le tematiche assistenziali, previdenziali, di welfare aziendale e di work life balance Presta consulenza in merito a provvedimenti disciplinari e gestione del contenzioso con il personale dipendente Supervisiona la correttezza di legge in materia di amministrazione del personale È Presidio Specialistico per la gestione del rischio di non conformità rispetto alla normativa di competenza Segue i provvedimenti disciplinari e la gestione del contenzioso con il personale dipendente
Servizio HR Services	HR	Coordina, per il personale del Gruppo, le attività necessarie agli adempimenti amministrativi e definisce le regole di assegnazione e gestione delle richieste di supporto Definisce gli accordi relativamente al comparto assicurativo, previdenziale e ad altri benefit per il personale dipendente, assicurando altresì attività consulenziale e amministrativa Assicura lo svolgimento delle attività amministrative necessarie al completamento dei processi gestionali, sindacali e contrattuali

- **delle altre società del Gruppo**

Organo Aziendale / U.O.	Nome Macroprocesso	Descrizione Ruoli e Responsabilità
Consiglio di Amministrazione		Fa propria la politica definita dalla Capogruppo in materia di Risorse Umane
Funzione Risorse Umane		Ove presente, è responsabile dell'implementazione delle politiche e delle linee di indirizzo di gruppo in materia di Risorse Umane fornite dalla Capogruppo

4 Allegati

4.1 Storico degli aggiornamenti

Trattasi di prima emanazione

4.2 Contesto normativo di riferimento

Normativa esterna:

- Disposizioni di Vigilanza per le Banche - Circolare Banca d'Italia n° 285/2013 e successivi aggiornamenti, in particolare Parte I, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione I, Paragrafo 6
- ESMA – orientamenti su alcuni aspetti dei requisiti della funzione di controllo della conformità di cui alla MIFID – 25/06/2012 ESAM/2012/388
- EBA - Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key Function holders del 22 novembre 2012 - EBA/GL/2012/06
- Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (Art. 21)
- Legge n.67/2006 (legge Antidiscriminazione)
- Legge n. 68/1999 (Legge per l'integrazione dei disabili)
- Decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151 Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53
- Decreto legislativo dell'11 aprile 2006 n. 198 - Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n.246
- Decreto legislativo 15 giugno 2015 n. 80 - Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro
- Legge 5 novembre 2021, n. 162 - Modifiche al codice di cui al D. Lgs. 11 aprile 2006 n.198 e altre disposizioni in materia di parità tra uomo e donna in ambito lavorativo
- Legge del 3 luglio 2023 n.85 di conversione, con modificazioni, del Decreto Legge 4 maggio 2023, n. 48 - Misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro, recante misure urgenti per l'inclusione sociale e l'accesso al mondo del lavoro
- Direttiva (UE) 2024/1500 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 maggio 2024, sulle norme riguardanti gli organismi per la parità nel settore della parità di trattamento e delle pari opportunità tra donne e uomini in materia di occupazione e impiego, e che modifica le direttive 2006/54/CE e 2010/41/UE
- Decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62 - Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato.

Normativa interna:

- Modello di Organizzazione e Gestione - Parte Generale ex D.Lgs.231/01
- Poteri delegati agli Organi e ai Dirigenti apicali di BPER Banca S.p.A
- Codice Etico
- Codice Interno di Autodisciplina del Gruppo BPER
- Policy di Governo del gruppo BPER
- Policy sulla diversità, l'equità e l'inclusione negli Organi Sociali e nella popolazione aziendale del Gruppo BPER Banca
- Policy in materia di ESG (Environmental, Social and Governance)
- Policy anticorruzione
- Policy per il governo dei rischi nella gestione dei Conflitti di interessi

- Policy di Gruppo per il governo del rischio reputazionale
- Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti
- Policy in materia di protezione dei dati personali
- Policy di Gruppo Sistema dei Controlli interni
- Regolamento del Processo di Etica e Governo dei Sistemi di Intelligenza Artificiale

Normativa abrogata:

Linee Guida di Gruppo per la Gestione delle Risorse Umane