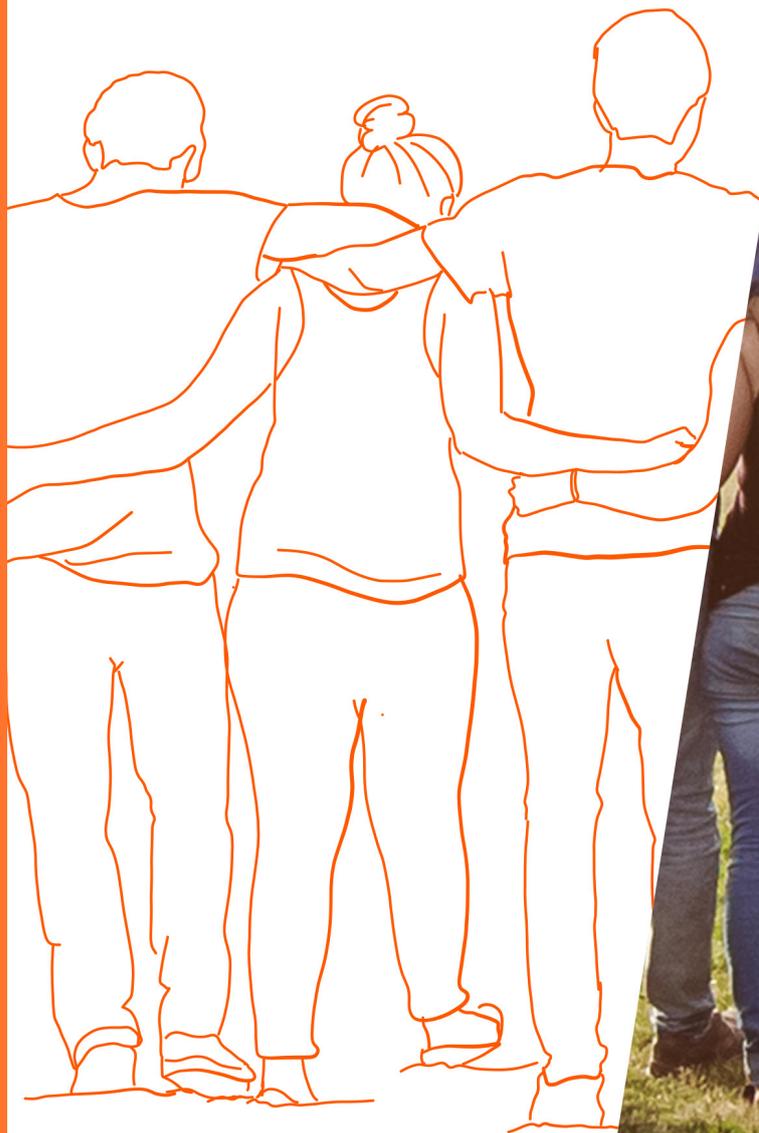


04

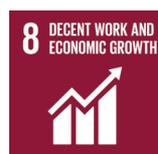


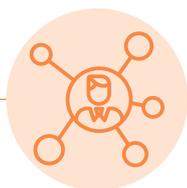


# PERSONE

SVILUPPO, COINVOLGIMENTO E BENESSERE DEL PERSONALE ..... 48

RIORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO E RELAZIONI INDUSTRIALI ..... 56





# SVILUPPO, COINVOLGIMENTO E BENESSERE DEL PERSONALE

**La valorizzazione del capitale umano insieme al coinvolgimento delle persone nei progetti di riorganizzazione è la strada intrapresa dal Gruppo per salvaguardare livello e qualità dell'occupazione e del lavoro.**

Come citato nel Codice Etico, "il rispetto della personalità e della dignità di ciascun dipendente è fondamentale per lo sviluppo di un ambiente di lavoro ispirato alla reciproca fiducia e alla lealtà. Viene favorito un clima lavorativo positivo, che valorizzi le individualità e i rapporti interpersonali, favorendo il rafforzamento del senso d'appartenenza e dello spirito di squadra".

L'investimento in formazione, la costruzione e condivisione di una comune identità nonché le iniziative dedicate al benessere dei dipendenti sono fondamentali per la valorizzazione delle persone e per creare e consolidare con loro relazioni di lungo periodo.

## PERSONE

### FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE

Continui investimenti in formazione per affrontare le sfide del futuro e valorizzare le persone.

### COINVOLGIMENTO E CULTURA AZIENDALE

Condivisione e rafforzamento della cultura aziendale per realizzare il cambiamento.

### WELFARE

L'attenzione ai dipendenti continua a rappresentare un elemento distintivo del Gruppo.

## CHI SONO LE NOSTRE PERSONE

A fine 2018 le persone del Gruppo sono oltre 22.000, la quasi totalità con un rapporto di lavoro a tempo indeterminato che, mediamente, dura da oltre 20 anni. Quasi 2 dipendenti su 3 lavorano nella rete commerciale dedicandosi esclusivamente al business.

Le donne rappresentano circa la metà della popolazione aziendale e i giovani con meno di 30 anni sono circa il 3% a livello di Gruppo. Il 15,4% dei dipendenti ha un contratto di lavoro part-time (+4,5% rispetto al 2017).

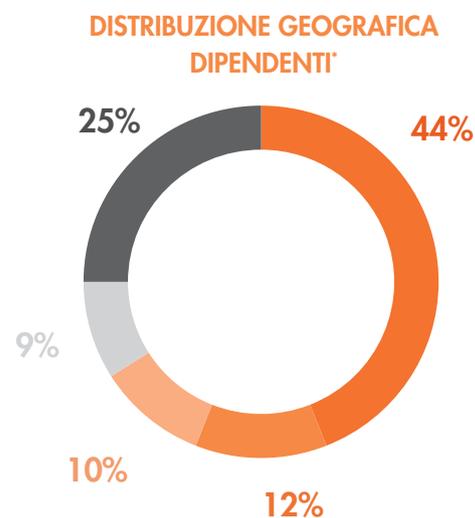
DIPENDENTI DEL GRUPPO	2018	2017
<b>DIPENDENTI TOTALI (IN NUMERO)</b>	<b>22.247</b>	<b>23.263</b>
<b>RAPPORTI DI COLLABORAZIONE E TIROCINI</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Suddivisione dipendenti per contratto (in n°)</b>		
Tempo indeterminato	22.126	23.126
Tempo determinato	2	5
Apprendistato	119	132
<b>Rapporti di lavoro a tempo indeterminato (in %)</b>		
Donne	44,7	44,4
Uomini	55,3	55,6
<b>Rapporti di lavoro in apprendistato (in %)</b>		
Donne	50,4	50,0
Uomini	49,6	50,0
<b>Rapporti di lavoro a tempo determinato (in %)</b>		
Donne	0	20,0
Uomini	100	80,0
<b>Dipendenti part-time (in n°)</b>		
Donne	3.242	3.108
Uomini	182	167
<b>Dipendenti full time (in n°)</b>		
Donne	6.705	7.144
Uomini	12.118	12.707

COMPOSIZIONE PER ETÀ E INQUADRAMENTO (IN %)	Aree professionali e altro personale dipendente	Quadri Direttivi	Dirigenti
< 30 anni	4,6	/	/
30-50 anni	61,0	39,7	18,8
> 50 anni	34,4	60,3	81,2
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

COMPOSIZIONE PER INQUADRAMENTO E GENERE (IN %)	Aree professionali e altro personale dipendente	Quadri Direttivi	Dirigenti
Donne	54,4	30,5	9,2
Uomini	45,6	69,5	90,8
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La composizione del personale sulla base di età, genere e inquadramento è sostanzialmente invariata rispetto al 2017. Circa 4 dipendenti su 10 sono laureati o con un titolo di studio superiore alla laurea, con una maggiore incidenza delle donne (oltre il 39%) rispetto agli uomini (quasi il 37%).

<span style="color: #e67e22;">■</span> Lombardia	<span style="color: #95a5a6;">■</span> Emilia Romagna
<span style="color: #e67e22;">■</span> Veneto	<span style="color: #34495e;">■</span> Resto d'Italia ed estero
<span style="color: #e67e22;">■</span> Piemonte	



\* Il grafico tiene conto dei dipendenti totali suddivisi per le principali regioni in cui opera il Gruppo. Tutti i dipendenti hanno un contratto a tempo indeterminato o in apprendistato al netto di due dipendenti in Veneto con contratto a tempo determinato.

Relativamente alle categorie contrattuali, si rileva una maggiore presenza delle donne tra le aree professionali.

COMPOSIZIONE PER GENERE E INQUADRAMENTO (IN %)	Donne	Uomini
Dirigenti	0,3	2,3
Quadri Direttivi	25,9	47,7
Aree professionali e altro personale dipendente	73,8	50,0
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

In linea con il Piano Industriale, nel 2018 oltre 1.000 persone hanno lasciato il Gruppo, l'85% delle quali a motivo del Fondo di Solidarietà e delle uscite volontarie.

Contemporaneamente la razionalizzazione delle filiali, che ha coinvolto oltre 1.700 persone, ha consentito la copertura di gran parte delle posizioni vacanti mentre il fabbisogno di figure specialistiche è stato coperto anche attraverso nuove assunzioni.

GRUPPO BANCO BPM	ASSUNZIONI 2018	CESSAZIONI 2018	ASSUNZIONI 2017	CESSAZIONI 2017
<b>TOTALE (IN NUMERO)</b>	<b>50</b>	<b>1.066</b>	<b>161</b>	<b>1.506</b>
<b>Suddivisione per genere (in %)</b>				
Donne	22,0	37,3	49,7	62,7
Uomini	78,0	62,7	50,3	37,3
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Suddivisione per età (in %)</b>				
Meno di 30 anni	32,0	1,9	81,4	1,9
da 30 a 50 anni	50,0	9,5	13,7	9,5
oltre 50 anni	18,0	88,6	4,9	88,6
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Suddivisione per area geografica (in %)</b>				
Nord Italia	90,0	82,5	76,4	83,5
Centro Italia	6,0	13,2	14,9	10,9
Sud Italia e isole	2,0	3,9	87,7	5,6
Estero	2,0	0,4	/	/
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nel 2018 il tasso di assunzione è dello 0,2% (0,3% per gli uomini e 0,1% per le donne) mentre il tasso di cessazione del 4,8% (5,6% per gli uomini e 3,6% per le donne).

## FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE

La formazione delle persone<sup>1</sup> è un investimento determinante per accompagnare efficacemente la riorganizzazione del Gruppo e sostenere il business e rappresenta un presupposto per la crescita e la valorizzazione del capitale umano.

### LA FORMAZIONE 2018 - FOCUS E TEMATICHE



#### COMUNE VISIONE AZIENDALE E MANAGERIALE

Stile di leadership all'interno del team e tra le funzioni

Competenze utili per rafforzare la nuova identità aziendale e le capacità di execution

Cultura dell'inclusione nelle azioni manageriali e gestionali concrete



#### CAMBIAMENTI LAVORATIVI, NUOVI RUOLI E CULTURA DIGITALE

Condividere logiche di Integrazione tra le diversi reti di servizio e sviluppare competenze specifiche di ruolo

Competenze distintive per sostenere il cambiamento

Cultura digitale e capacità di innovazione



#### CONSULENZA FINANZIARIA EVOLUTA, VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO E COMPETENZE SUI RISCHI E CONTROLLI

Integrare business e capacità di gestire i rischi e i controlli nelle diverse reti

Qualificare le risorse che operano nell'ambito della consulenza finanziaria in linea con la Direttiva MIFID II

Valutazione del merito creditizio delle imprese per migliorare la qualità degli impieghi e il presidio del rischio



#### CAPITALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INTELLETTUALE

Favorire l'employability con attenzione ai programmi finalizzati ad inserire e trattenere i giovani

Valorizzare il patrimonio delle competenze mettendo a fattor comune le esperienze maturate e favorendo lo scambio multigenerazionale

Nel 2018 mediamente ogni persona del Gruppo è stata coinvolta in circa 45 ore di formazione per un totale di oltre 1.000.000 di ore erogate (di cui circa la metà in aula).

Nel 2018 gli uomini hanno usufruito mediamente di maggiore formazione rispetto alle donne, al contrario del 2017 (circa 38 ore per gli uomini e 41 per le donne).

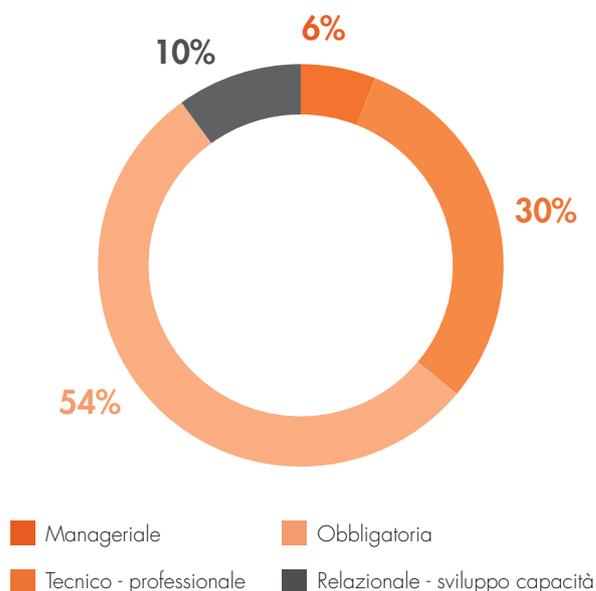
ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER GENERE E INQUADRAMENTO 2018	Uomo	Donna	GRUPPO
Dirigenti	25	21	25
Quadri Direttivi	51	48	50
Aree professionali e altro personale dipendente	42	43	43
<b>TOTALE</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>45</b>

<sup>1</sup> I dati sulla formazione escludono le società Arena Broker S.r.l., Sagim S.r.l. Società Agricola, e Terme Ioniche S.r.l.

A fronte di un numero medio di ore sostanzialmente invariato per le aree professionali (43 nel 2018 vs 42 nel 2017), nel 2018 una particolare attenzione è stata rivolta alla formazione di persone con ruoli e responsabilità (attraverso, ad esempio, corsi dedicati alla comune azione e visione manageriale, alla MIFID II, alla cultura della legalità e dell'inclusione) contribuendo all'aumento delle ore medie di formazione nei confronti dei Quadri direttivi (50 ore nel 2018 vs 35 nel 2017) e dei Dirigenti (25 ore nel 2018 vs 15 nel 2017).

La formazione obbligatoria, includendo nel 2018 le necessità in ambito MIFID II, ha rappresentato oltre la metà della formazione erogata (rispetto al 38% nel 2017). Inoltre, nel corso dell'anno il Gruppo ha dedicato allo sviluppo di capacità relazionali oltre 105.000 ore (+ 60.000 ore circa vs 2017).

**FORMAZIONE PER TIPOLOGIA**



L'attività formativa concilia il raggiungimento degli obiettivi aziendali con la crescita professionale delle persone, che vengono valutate regolarmente sulla qualità, la modalità del lavoro svolto e i risultati raggiunti.

Nel 2018 **sono state valutate oltre 21.500 persone** a livello di Gruppo, pari a circa il **97% del totale<sup>2</sup>** (95% nel 2017).

La valutazione rappresenta un prezioso momento di confronto tra il dipendente valutato e il suo responsabile e un primo step per poter accedere al sistema incentivante.

Il CCNL e la contrattazione di secondo livello applicata in azienda prevedono, infatti, per i responsabili delle strutture la possibilità, a determinate condizioni, di erogare compensi variabili ai collaboratori che si sono maggiormente distinti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. A livello di Gruppo mediamente la parte variabile incide per circa il 4% sulla remunerazione complessiva<sup>3</sup>.

Relativamente alla remunerazione per genere, non emergono significative differenze fra uomini e donne nelle aree professionali e nei quadri direttivi; al contrario nella fascia dirigenziale il rapporto evidenzia un gap significativo, come già evidenziato nel 2017.

RAPPORTO TRA LA REMUNERAZIONE DONNA/UOMO (ESCLUSI PART-TIME)	2018	2017
Dirigenti	0,74	0,77
Quadri Direttivi	0,93	0,92
Aree professionali e altro personale dipendente	1	1

<sup>2</sup> Percentuale di dipendenti valutati nell'anno di rendicontazione: Dirigenti: 96%; Quadri 99%; Aree professionali/altro personale 96%; donne 95%; uomini 98%.

<sup>3</sup> Considerando il rapporto tra la remunerazione media e la retribuzione media.

## COINVOLGIMENTO E CULTURA AZIENDALE

Anche nel 2018 il coinvolgimento e la valorizzazione delle persone sono stati fondamentali per costruire e condividere la nuova cultura aziendale e per rendere efficace il processo di riorganizzazione.

A tal proposito, Banco BPM ha coinvolto 300 dipendenti con differenti professionalità, c.d. **Brand Ambassador**, al fine di generare nuove idee, trasmettere le iniziative legate all'identità fra i colleghi e nei territori e supportare le iniziative svolte in filiale.

La intranet e gli eventi interni continuano a dimostrarsi utili strumenti per favorire la consapevolezza su iniziative, obiettivi e strategie del Gruppo e contribuire allo sviluppo di identità e cultura aziendale.



\* Il livello di coinvolgimento tiene conto dell'intensità di engagement (in termini di tempo mediamente dedicato all'iniziativa)

Nel 2018, particolare importanza hanno avuto eventi quali:

- il **"Road Show"**, un tour che ha coinvolto circa 3.500 dipendenti nelle città di riferimento di Banco BPM per raccontare il nuovo posizionamento, i risultati di bilancio, gli obiettivi commerciali, il Piano Industriale e i progetti speciali per i territori;
- gli **eventi di engagement**, anche in modalità team building, organizzati a livello direzionale;
- il **"Lunch con Castagna"**, un pranzo informale tra piccoli gruppi di colleghi e l'AD (60 in totale) per stimolare il dialogo e il confronto diretto;
- **momenti ricreativi e di condivisione** quali "Jingle Bank" (evento natalizio rivolto ai figli dei dipendenti) e "Volontariamo" (giornate di volontariato aziendale svolte in orario lavorativo).

Attraverso la Intranet inoltre il Gruppo contribuisce a veicolare buone prassi (es. la corretta alimentazione), iniziative e tematiche in ambito solidarietà (es. il volontariato e la donazione di sangue), cultura (es. mostre, spettacoli, convegni ed eventi ospitati e/o sponsorizzati), ecc.

## WELFARE

La qualità della relazione tra l'azienda e le proprie persone dipende anche dalla capacità di offrire servizi e agevolazioni in grado di generare valore per i dipendenti e i loro familiari. Il Gruppo mette a disposizione dei dipendenti un sistema di welfare strutturato che tiene conto di diversi ambiti:

### SALUTE



**Assistenza Sanitaria** Integrativa nei confronti di dipendenti in servizio, in esodo e in quiescenza e dei familiari a carico.

**Progetto W@W** per la promozione della salute e del benessere attraverso formazione e sensibilizzazione sui corretti stili di vita.

**Sostegno psicologico** ai dipendenti sia su richiesta (100 interventi nel 2018 per disagi legati alla vita personale e/o lavorativa) sia a seguito di eventi lavorativi traumatici (50 colloqui post rapina nel 2018<sup>4</sup>) nonché a persone con disabilità (80 interventi nel corso dell'anno).

**Palestra aziendale** a Milano a disposizione dei dipendenti.

### SERENITÀ PER IL FUTURO



**Fondo Pensione** facoltativo con un contributo a carico del Gruppo.

**Polizze assicurative** in caso di infortuni lavorativi ed extra lavorativi, in caso di invalidità conseguenti a malattia e in caso di non autosufficienza.

### PREMI E CONDIZIONI AGEVOLATE



**Premio aziendale** erogato ai dipendenti non dirigenti, con valutazione della prestazione positiva, attraverso un importo economico figurativo utilizzabile per l'acquisto di beni e servizi in diversi ambiti (istruzione, mobilità, tempo libero, assistenza, ecc.).

**Servizi bancari e assicurativi** a condizioni agevolate.

### FAMIGLIA E TEMPO LIBERO



**Iniziative di work life balance** quali il lavoro part time (utilizzato da 3.400 dipendenti nel 2018), lo smart working (250 persone coinvolte nel 2018 per due giorni a settimana), aspettativa parzialmente retribuita e percorso di accompagnamento alla genitorialità.

**Nido aziendale** convenzionato a Milano e Lodi.

**CRAL** aziendali che offrono ai propri soci e familiari beni e servizi a condizioni agevolate nonché attività in ambito culturale, ludico, artistico, sportivo e turistico.

**Iniziative** di aggregazione sociale sul territorio.

**Soggiorni estivi** dedicati ai figli dei dipendenti dai 6 ai 16 anni.

La salvaguardia della **salute e della sicurezza del personale** avviene anche attraverso il monitoraggio, la gestione e la prevenzione dei rischi connessi all'attività professionale. Nel 2018 sono proseguite le visite a oltre 2.000 dipendenti a rischio videoterminale e lavoro notturno, tali controlli sono stati accompagnati da attività formative che hanno coinvolto oltre 6.300 dipendenti in quasi 36.000 ore di formazione.

<sup>4</sup> Nel 2018 sono stati 18 gli episodi di rapina, in diminuzione rispetto ai 23 del 2017.

Relativamente agli **episodi di infortunio**, nel 2018 si rileva un miglioramento sia in termini di episodi (265, oltre i 2/3 dei quali in itinere, rispetto a 295 nel 2017) e tasso di infortunio (7,59 nel 2018 vs 8,02 nel 2017), sia in termini di impatto sull'attività lavorativa (l'indice di gravità, con un valore di 0,09 nel 2018 è minore rispetto al valore di 0,22 del 2017) soprattutto per un minor numero di infortuni fra le donne e di relative giornate di lavoro perse. Nel corso dell'anno si è verificato un solo decesso in itinere che ha coinvolto un uomo in Lombardia. Relativamente alla suddivisione geografica degli infortuni, non vi sono differenze rilevanti rispetto al 2017.

INFORTUNI	UOMINI	DONNE	TOTALE
di cui sul lavoro (n°) <sup>5</sup>	41	45	86
di cui in itinere (n°)	89	90	179
di cui al Nord Italia (%)	76,9	76,3	76,6
di cui al Centro Italia (%)	16,9	14,8	15,8
di cui al Sud Italia e isole (%)	5,4	8,9	7,2
di cui all'Estero (%)	0,8	/	0,4

<sup>5</sup> I dati sulla salute e la sicurezza escludono le società Arena Broker S.r.l., Banca Aletti & C. (Suisse) S.A., Sagim S.r.l. Società Agricola, Tecmarket Servizi S.p.A. e Terme Ioniche S.r.l.

SICUREZZA SUL LAVORO	UOMINI	DONNE	TOTALE
Tasso di infortuni (indice di frequenza) <sup>6</sup>	6,44	9,14	7,59
Indice di gravità <sup>7</sup>	0,06	0,13	0,09

<sup>6</sup> Numero di infortuni/ore lavorabili x 1.000.000

<sup>7</sup> Giorni persi per infortunio/ore lavorabili totali x 1.000

Nel corso dell'anno, inoltre, è stata riconosciuta la **malattia professionale** a 4 dipendenti del Gruppo: 3 episodi riferiti a disturbi fisici e 1 a disturbi psichici dovuti all'attività svolta.

Il tasso di assenteismo per malattia è in leggero peggioramento nel 2018 (3,7% vs 3,3% nel 2017).

GIORNATE DI LAVORO PERSE	UOMINI	DONNE	TOTALE
a causa di infortuni sul lavoro	1.215	1.864	3.079
a causa di infortuni in itinere	2.658	2.343	5.001
a causa di malattie professionali	19	109	128

PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<b>PROFILI PROFESSIONALI NON ADEGUATI E PERDITA DI RISORSE CHIAVE</b>	Corretta selezione, formazione e valorizzazione delle persone, sistema retributivo e di welfare competitivo, iniziative di engagement dei dipendenti.
<b>SALUTE E SICUREZZA (FISICA E PSICOLOGICA)</b>	<p>Presidi organizzativi, supporto psicologico, controlli e normativa ad hoc.</p> <p>Investimenti in ambito tecnologico per potenziare il livello di sicurezza fisica delle filiali.</p> <p>Visite mediche di controllo per i dipendenti a rischio.</p> <p>Interventi formativi finalizzati alla sensibilizzazione in tema di educazione alimentare e sportiva e responsabilizzazione individuale in relazione a rischi specifici.</p>



# RIORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO E RELAZIONI INDUSTRIALI

**L'integrazione e la riorganizzazione delle attività del Gruppo hanno avuto l'obiettivo, da un lato, di semplificare la struttura societaria e, dall'altro, di ridurre costi e duplicazioni.**

Tale percorso è stato realizzato salvaguardando livelli occupazionali, un modello sostenibile di gestione delle persone e attraverso un dialogo costante con le organizzazioni sindacali.

## RIORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

### 2017

- Integrazione informatica.
- Riassetto dell'asset management.
- Avvio del nuovo modello commerciale.
- Avvio confronto per allineamento delle società del Gruppo al modello organizzativo delineato dalla Capogruppo.

### 2018

- Piena operatività del nuovo modello commerciale.
- Incorporazione di BPM e avvio incorporazione di SGS e BP Property Management.
- Razionalizzazione della rete e riarticolazione territoriale degli sportelli BPM.
- Cessione del ramo d'azienda Banca Depositaria.
- Riposizionamento attività core di Banca Aletti e Banca Akros.

## RIORGANIZZAZIONE

## CHANGE MANAGEMENT ED EMPLOYABILITY

### 2017

- Formazione a supporto del cambio di ruoli e competenze e per lo sviluppo di capacità distintive.
- Gestione degli esuberanti attraverso il Fondo di Solidarietà.
- Avvio misure di flessibilità lavorativa e riconoscimento economico (Premio Sociale).

### 2018

- Accesso al finanziamento del Fondo Paritetico Interprofessionale per la formazione.
- Accordo su Premio aziendale, agevolazioni e iniziative in ambito welfare per dipendenti e familiari.
- Intesa su politiche commerciali e organizzazione del lavoro rispettose di clientela e lavoratori.
- Creazione di una disciplina unitaria di Gruppo in tema di Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza.

Nel 2018 è divenuto operativo il **nuovo modello commerciale** che ha interessato oltre 10.000 colleghi, di cui circa il 30% ha assunto nuovi ruoli professionali<sup>9</sup>, ed è stato accompagnato dalla chiusura, a motivo di sovrapposizioni e diseconomie, di oltre 500 sportelli.

Anche le attività di **private e investment banking** sono state riorganizzate al fine di creare centri specialistici di eccellenza rispettivamente in Banca Aletti e in Banca Akros. Ciò ha offerto a diversi colleghi la possibilità, grazie a importanti investimenti formativi, di intraprendere percorsi professionali alternativi e di sviluppare nuove competenze e professionalità.

I cambiamenti organizzativi impattano sulla vita delle persone e sono stati perciò accompagnati da un **costante dialogo** con le organizzazioni sindacali con cui si sono sempre cercate soluzioni orientate a conciliare le esigenze aziendali con gli obiettivi professionali e personali dei dipendenti.

PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<b>CONFLITTUALITÀ FRA LE PARTI SOCIALI</b>	Confronto continuo e negoziazione con le Organizzazioni Sindacali
<b>MODELLO ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NON ADEGUATO</b>	Revisione del modello commerciale, snellimento della struttura societaria e migliore impiego delle persone
<b>RESISTENZE AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	Gli interventi organizzativi vengono accompagnati sia da un confronto con le OOSS sia da percorsi di accompagnamento e di formazione dei dipendenti coinvolti

<sup>9</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda al tema Sviluppo, coinvolgimento e benessere del personale.