

# **Politica di Gestione delle Risorse Umane del Gruppo A-Tono**

Gennaio 2022

## **Introduzione**

Le normative di settore prevedono che i Consigli di Amministrazione approvino, fra i loro principi generali di organizzazione, **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.

La Politica di Gestione delle risorse umane del Gruppo A-Tono ne delinea i **principi fondamentali** ed è strettamente **coordinata con le altre politiche e codici** che hanno impatto sulla gestione del personale, fra le quali rilevano soprattutto il **Codice Etico e di Condotta**.

Eventuali modifiche derivanti da cambiamenti organizzativi, aggiornamenti della normativa di riferimento e/o della normativa interna sono apportate, su proposta di Group HR. Le società del Gruppo adottano la presente Politica all'interno della propria normativa.

## **1 - Principi generali della politica aziendale**

Le persone sono il **patrimonio fondamentale**, nonché il presupposto indispensabile, per la **competitività** del Gruppo A-Tono, per questo motivo la Politica di Gestione delle Risorse Umane del Gruppo A-Tono si fonda su una serie di principi generali imprescindibili.

### **1.1 - Sostenibilità**

Crescita e sostenibilità sono tratti distintivi del Gruppo A-Tono e sono parte integrante e fondamentale nella definizione delle sue strategie. Anche le Politiche di Gestione delle Risorse Umane del Gruppo incrementano e proteggono nel tempo reputazione, credibilità e consenso, presupposti per uno sviluppo del business teso alla creazione e alla tutela di valore per tutti gli stakeholder.

Esse sono volte a ricercare la generazione di valore sostenibile nel lungo periodo attraverso:

- meccanismi di governance predeterminati che prevedono il coinvolgimento di una pluralità di organi, unità organizzative e soggetti a garanzia di processi strutturati, controllati e verificabili ex post;
- processi di selezione, gestione, valutazione e formazione che pongono al centro la persona, vero patrimonio del Gruppo;
- meccanismi retributivi responsabili, corretti e trasparenti;
- piani di successione predeterminati per le risorse apicali a garanzia della sostenibilità di lungo periodo.

### **1.2 – Diritti Umani**

Il Gruppo A-Tono ritiene che il **rispetto dei diritti umani** sia un requisito imprescindibile per la propria sostenibilità. Per tale motivo tutela e promuove tali diritti nella conduzione delle proprie attività anche nell'ambito delle relazioni con le proprie risorse.

Il **rispetto della personalità e della dignità** di ciascun collaboratore è fondamentale per lo sviluppo di un ambiente di lavoro ispirato alla **reciproca fiducia e alla lealtà**, nel rispetto degli obblighi di legge vigenti in ogni contesto geografico e ambito d'attività in cui opera.

### **1.3 – Etica e Integrità**

Il Gruppo A-Tono promuove una **cultura etica** basata sui valori di **correttezza, professionalità, tutela del cliente e responsabilità**. Aderire a questi valori significa onorare la fiducia riposta nel Gruppo e preservarne l'eccellenza.

Nello specifico, il personale, nello svolgimento del proprio lavoro, deve tenere una **condotta rispondente ai doveri** collegati alle mansioni e attività affidate e fortemente **orientata all'etica e all'integrità**. Ciascun dipendente è tenuto a mantenere una condotta che non risulti in contrasto con i doveri connessi al suo inserimento nell'organizzazione aziendale.

Ogni comportamento, ancorché non espressamente considerato dal Codice etico e di Condotta, deve essere ispirato a criteri di **legalità, trasparenza, buon senso ed etica personale**, in coerenza con i valori, i principi guida e le procedure aziendali e con la consapevolezza di non esporre il Gruppo A-Tono a **rischi normativi e reputazionali**.

#### **1.4 – Dignità e Libertà**

Il Gruppo A-Tono si impegna 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** di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo. Per evitare, segnalare e censurare comportamenti inappropriati è stata definita apposita normativa interna.

Il Gruppo A-Tono **rifiuta qualsiasi tipo di molestia fisica, verbale, sessuale o psicologica, abuso, minacce o intimidazioni** sul luogo di lavoro garantendo in questo modo **condizioni di lavoro rispettose e favorevoli**.

#### **1.5 – Meritocrazia**

Il Gruppo A-Tono **valorizza il proprio personale su base meritocratica**, ne sviluppa le capacità professionali secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le proprie scelte strategiche, esigenze organizzative e produttive, tenendo conto dei bisogni formativi dei dipendenti.

Lo sviluppo professionale si realizza anche tramite una formazione adeguata, l'esperienza pratica di lavoro guidata dai responsabili, l'eventuale mobilità su diverse posizioni, la valutazione delle prestazioni, il processo di avanzamento di carriera e promozione.

#### **1.6 – Diligenza**

Il **Codice Etico e di Condotta** definisce i principi fondamentali alla base della **reputazione** del Gruppo A-Tono e i valori che ne ispirano la quotidiana **operatività**, descrivendo inoltre lo **standard di comportamento** richiesto a tutti i dipendenti e collaboratori.

Il **rapporto di fiducia**, fondamento del rapporto di lavoro, è legato al dovere di **diligenza** e al **rispetto**, nella forma e nella sostanza, di tutta la **regolamentazione interna** così come formalizzate e approvate dagli organi sociali o uffici interni competenti.

Il mancato rispetto della regolamentazione può condurre alle **sanzioni previste dal codice disciplinare interno**: esse sono applicate sulla base dei principi di **rilevanza e proporzionalità**.

#### **1.7 – Parità e Inclusione**

Il Gruppo A-Tono considera la **diversità di genere e di pensiero** un elemento da valorizzare in quanto fonte di arricchimento culturale e professionale. Il Gruppo crede nell'importanza di valorizzare le diverse prospettive ed esperienze attraverso una **cultura inclusiva**, nella quale la diversità e le prospettive personali e culturali siano rispettate e considerate fattore chiave di successo.

**Nessuna distinzione** può essere adottata con specifico riferimento ai seguenti ambiti: accesso al lavoro, assegnazione di mansioni e qualifiche, trasferimenti, provvedimenti disciplinari, promozione e formazione professionale ivi compresa la progressione professionale e di carriera, condizioni di lavoro ivi compresa la retribuzione, forme pensionistiche complementari, benefit.

Il Gruppo A-Tono garantisce che **tutti i propri collaboratori vengano trattati senza distinzione, esclusione, restrizione o preferenza**, dirette o indirette, basate su: età, genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche o nazionali, disabilità fisiche o mentali, stato di gravidanza di maternità o paternità anche adottivi,

convinzioni personali, opinioni politiche, affiliazione o attività sindacale.

Il Gruppo A-Tono si impegna a lavorare garantendo **l'equilibrio tra i generi a tutti i livelli aziendali**, focalizzandosi in particolare sulle posizioni dirigenziali e apicali che più risentono del gender gap.

Il Gruppo A-Tono salvaguarda inoltre **il diritto e la libertà di associazione e contrattazione collettiva**. Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro di settore copre la totalità dei dipendenti in Italia e definisce il periodo minimo di confronto con le Organizzazioni Sindacali per la realizzazione di cambiamenti organizzativi rilevanti.

### **1.8 – Salute e Sicurezza**

Il Gruppo A-Tono garantisce elevati standard di **tutela della salute e sicurezza sul lavoro**, accrescendo la consapevolezza dei rischi e promuovendo **comportamenti responsabili**, anche mediante attività **informative e formative**.

La **tutela della salute e il benessere psico-fisico** sono riconosciuti adottando **specifici programmi di prevenzione e protezione**, responsabilizzando tutti i livelli aziendali.

### **1.9 – Riservatezza**

Ogni risorsa deve mantenere la più **ampia riservatezza** su quanto concerne l'attività del Gruppo A-Tono e le informazioni relative alla clientela.

### **1.10 – Privacy**

**Tutte le informazioni** che riguardano i collaboratori sono **trattate**, nel rispetto delle previsioni di legge e degli obblighi di riservatezza, con **modalità idonee** ad assicurarne l'accesso ai soli diretti interessati e ai soggetti autorizzati.

## **2 – Ruoli e responsabilità in A-Tono**

### **2.1 – Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio d'Amministrazione, su proposta dell'Amministratore Delegato, **conferisce la firma sociale** ossia la procura che attribuisce la facoltà di rappresentare A-Tono.

Le firme sociali sono assegnate al solo personale che, per lo specifico ruolo organizzativo ricoperto ne necessita in via continuativa per lo svolgimento delle proprie mansioni o sia inserito in uffici ove il conferimento della firma sociale sia di supporto/completamento all'operatività esercitata.

### **2.2 – Amministratore Delegato**

Ai sensi della delibera consiliare in materia di deleghe operative, è **preposto alla gestione del personale** e, sentito il Direttore Generale, nomina il personale direttivo. Inoltre cura l'**adeguatezza** in generale dell'**assetto organizzativo, amministrativo e contabile**. Presenta agli Organi societari le proposte di Politiche di remunerazione.

Sono altresì attribuite all'Amministratore Delegato, con facoltà di subdelega, le competenze relative alla determinazione dei livelli di remunerazione e di quiescenza del personale, nel rispetto delle politiche deliberate dal Consiglio di Amministrazione e fatte ovviamente salve le competenze esclusive del Consiglio stesso, nonché la definizione di accordi integrativi aziendali con le rappresentanze del personale.

### **2.3 – Direttore Generale**

Il Direttore Generale coadiuva l'Amministratore Delegato secondo quanto previsto dalle delibere consiliari e dai regolamenti.

### **2.4 – Group HR**

Group HR ha l'obiettivo di rafforzare la governance delle Risorse Umane a livello di Gruppo ed assicurare l'efficacia/efficienza dell'assetto organizzativo. Si occupa inoltre di presidiare la conformità dei processi aziendali ai requisiti normativi/legislativi, attraverso la definizione e l'implementazione di best practice e linee guida.

Group HR:

- coordina le attività di selezione, formazione, valutazione e sviluppo delle risorse umane svolte dalle Società del Gruppo;
- collabora con i Responsabili gerarchici nella mappatura e valutazione delle competenze e capacità manageriali, definendo congiuntamente i percorsi di carriera più idonei per ciascun profilo. Definisce metodologie comuni di valutazione del personale (Performance Evaluation) per determinate figure e famiglie professionali all'interno del Gruppo;
- definisce e mantiene aggiornate le principali normative di Gruppo di competenza HR definisce i sistemi di reward e ne monitora l'applicazione;
- predispone il budget del costo del lavoro, cura le attività amministrative connesse al rapporto di lavoro, tra cui il pagamento degli emolumenti;
- assicura la governance e l'evoluzione dei sistemi informatici per la gestione delle risorse umane del Gruppo;
- coordina la gestione delle relazioni sindacali.

Group HR fornisce **alle controllate, tramite le rispettive funzioni risorse umane**, linee guida di indirizzo su tutti gli aspetti relativi alle risorse umane per garantire

omogeneità di approccio attraverso adeguati processi che possano valorizzare le risorse e trattenere il talento, accrescendo il senso di appartenenza al Gruppo.

### **3 – Procedure interne di gestione delle risorse umane**

La **gestione del personale** è generalmente regolata da **normativa interna** che disciplina le molteplici **attività** e **processi** aziendali relative alle risorse umane, con i relativi **flussi informativi**.

In linea generale **concorrono alla valorizzazione professionale** delle risorse, innestandosi sulle loro caratteristiche personali:

- la **qualità delle competenze** acquisite e della **prestazione nel tempo espressa**, gli eventuali precedenti lavorativi esterni all'azienda;
- il **percorso interno** guidato dai propri responsabili, l'apprendimento "sul campo", la formazione professionale e manageriale;
- la **padronanza** del ruolo, le **attitudini** e le **potenzialità** dell'individuo opportunamente valutate;
- il **rispetto delle regole di condotta** definite dal Gruppo al fine di assicurare un comportamento allineato alle norme e alle prassi di settore, al fine di servire al meglio gli interessi dei clienti.



#### **4 – Selezione del personale**

Il processo di selezione si basa sull'**approvazione** di un piano di inserimento delle risorse coerente con il **budget annuale** nell'orizzonte di Piano strategico, la **definizione dei profili oggetto di ricerca**, l'effettuazione di una **pluralità di colloqui** da parte sia della funzione risorse umane che da parte dei responsabili delle unità organizzative coinvolte dall'assunzione e, per i ruoli più specifici, anche da parte dell'Amministratore Delegato e/o Direttore Generale.

Le Politiche per la selezione, nomina, successione e valutazione dell'adeguatezza degli esponenti aziendali e dei key function holders prevedono specifici requisiti di suitability e procedure per i ruoli apicali e i dirigenti responsabili delle funzioni di controllo.

Ogni processo di selezione incoraggia la **candidatura di tutti gli individui in possesso delle qualifiche e/o esperienze professionali richieste e viene effettuato esclusivamente sulla base del merito**. Lo stesso principio è alla base della valutazione delle opportunità che dovessero aprirsi all'interno di ogni singola società (passaggio fra unità organizzative) o nel Gruppo (passaggi infragruppo).

La **selezione** si basa sulla valutazione delle **conoscenze acquisite nel periodo di formazione, delle competenze professionali e tecniche eventualmente già sviluppate** ed evidenziate dal curriculum e dal percorso aziendale. Vengono valutate le capacità di base, cognitive, relazionali e realizzative, nonché per le figure più giovani il potenziale emerso nel processo di selezione. Per le figure a maggiore seniority sono valutate le **competenze chiave di leadership**, fra le quali: **visione e pensiero strategico** relativamente al business e/o alle attività presidiate, a tutti i rischi connessi, all'implementazione delle decisioni assunte; **orientamento ai risultati e al cliente**, adeguando i processi di riferimento; **competenze manageriali e organizzative** per valorizzare i collaboratori e il lavoro di squadra, ottimizzare il talento, dare valore alle diversità, identificare opportunità di cambiamento, coltivare leadership, autorevolezza e credibilità.

La funzione risorse umane ha cura di verificare che il profilo professionale richiesto sia **privo di qualsiasi elemento discriminatorio**. Inoltre si assicura che anche gli eventuali processi delle società di selezione esterne prescelte rispettino i principi di **non discriminazione e inclusione**. Nella fase di raccolta e screening dei curriculum vitae viene mantenuto l'equilibrio tra i generi. (pari percentuale di candidature valutate e presentate), in base all'effettiva disponibilità dei profili nel mercato del lavoro, con la volontà, se del caso, di prediligere il genere meno rappresentato nell'unità organizzativa di inserimento, a parità di qualifiche ed esperienze professionali. Nell'ambito dei colloqui, si assicura che non vengano rivolti al candidato eventuali quesiti che possano rappresentare fonte di discriminazione. Nella definizione dell'offerta economica viene perseguito l'obiettivo dell'**equità salariale tra i generi**.

Il Gruppo A-Tono collabora costantemente con i migliori atenei italiani, attraverso la partecipazione ad **attività di selezione on campus e di employer branding** e organizza periodicamente eventi all'interno delle proprie sedi proponendo a studenti e giovani laureati diverse opportunità di incontro con i manager delle società del Gruppo. Viene così dato modo ai giovani talenti di confrontarsi direttamente con professionisti del settore, al fine di ricevere un orientamento e supporto riguardo alle scelte formative e professionali. Allo scopo di promuovere lo sviluppo del talento femminile, il Gruppo interagisce con le associazioni universitarie di categoria per contribuire alla diffusione di una cultura inclusiva anche in ambito finanziario. Il Gruppo garantisce, inoltre, agli studenti la possibilità di effettuare stage curriculari finalizzati al completamento del percorso accademico, fornendo loro, eventualmente, anche l'opportunità di utilizzare l'esperienza formativa per il progetto di tesi.

In nessun caso le assunzioni possono costituire occasioni di possibili scambi di favori con soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione. È vietato assumere ex dipendenti della Pubblica Amministrazione che abbiano partecipato personalmente e attivamente a trattative d'affari con le società del Gruppo intrattenute nei due anni precedenti.

Anche nei confronti di clienti, fornitori e controparti in generale, le offerte di lavoro e di tirocinio possono essere considerate un beneficio avente un valore e costituire atti corruttivi, pertanto i processi interni sono strutturati in modo che tali offerte non costituiscano forme per ottenere o mantenere indebitamente un vantaggio economico.

Il Gruppo A-Tono prevede quindi che **ogni decisione in materia di assunzioni** coinvolga più attori e **sia effettuata congiuntamente** dalla funzione risorse umane di riferimento e dai responsabili degli uffici interessati all'assunzione stessa.

## **5 – Gestione e inclusione delle risorse**

Il Gruppo A-Tono pone particolare attenzione al tema della gestione e retention dei talenti, considerandolo un fattore strategico per il proprio sviluppo.

Il Gruppo rispetta gli obblighi di legge ad inserire persone **diversamente abili**, in conformità alla normativa vigente, e si impegna a incentivare i diversi dipartimenti aziendali all'integrazione di tali risorse. L'inclusione delle risorse diversamente abili è assicurata dalla costante attenzione a fornire strumenti di lavoro e ambiente adeguati alle loro esigenze, a garantire la partecipazione a iniziative di formazione e sociali con il necessario supporto.

Il Gruppo valuta positivamente il valore delle risorse che svolgono da più tempo la loro attività in azienda e con **elevata età professionale**: viene dedicata una costante attenzione all'aggiornamento, alla formazione manageriale, al coinvolgimento nei progetti anche a maggiore componente di innovazione. La loro professionalità arricchita dall'esperienza è fattore di crescita e ricchezza soprattutto per le risorse entrate più recentemente nel mondo del lavoro con le quali vengono messe a contatto.

La progressiva internazionalizzazione espone il Gruppo all'opportunità di incontrare talenti e includere risorse provenienti da **nazionalità, culture, tradizioni religiose differenti**: a ciascuno viene garantito un ambiente di lavoro positivo e il rispetto dei diritti di tutti.

Il Gruppo si impegna a promuovere in futuro le possibili iniziative di inclusione e attenzione per le nuove esigenze che dovessero emergere.

Partendo dall'ascolto delle esigenze che emergono in azienda, il Gruppo promuove il **work-life balance** con soluzioni che consentano di conciliare la vita privata e quella professionale dei dipendenti, nell'ambito delle previsioni di legge, contrattuali e negoziali. Il Gruppo A-Tono offre diverse soluzioni, differenziate nelle diverse società del Gruppo, che si prefiggono di conciliare la vita privata e quella professionale dei dipendenti. In particolare:

- **part time**: sulla base del ruolo professionale ricoperto, dando priorità a quanti si trovano in situazioni familiari e personali problematiche. La prestazione di lavoro a tempo parziale non costituisce in alcun modo un elemento di discriminazione del rapporto di lavoro e dello sviluppo professionale;
- **smart-working**: forme di lavoro flessibile da remoto;
- **flessibilità oraria**: è disponibile per la maggior parte dei dipendenti con orario di lavoro ordinario;
- **permessi retribuiti e non**: in aggiunta a quanto previsto dalla vigente normativa e dal CCNL in tema di assenze e periodi di aspettativa, ulteriori permessi per i casi di assistenza figli, inserimento figli ad asilo nido e/o scuola materna;

## **6 – Valutazione delle risorse**

Nell'ottica di **valorizzare lo sviluppo** delle capacità professionali delle risorse, all'inizio di ogni esercizio i responsabili **assegnano e discutono con ogni risorsa gli obiettivi** (professionali, gestionali, di sviluppo personale e aziendali) in forza del profilo professionale, ruolo organizzativo, obiettivi strategici dell'unità di appartenenza. Tali obiettivi sono pesati in funzione delle priorità assegnate a ciascuna risorsa e sono stabiliti in modo chiaro in termini di risultati, misurabili dove possibile, al contempo raggiungibili ma sfidanti, possibilmente delimitati in ambito temporale.

Un **feedback intermedio durante l'anno** permette ai responsabili e alle singole risorse di condividere il grado di raggiungimento degli obiettivi. Il dipendente è incoraggiato a chiedere chiarimenti e il responsabile è chiamato a dare comunque un **feedback continuativo** per permettere ai membri dei team di prendere coscienza della prestazione attesa e garantire che ogni risorsa abbia le giuste competenze per raggiungere i propri obiettivi.

A **fine esercizio** i responsabili effettuano la valutazione in un momento di confronto oggettivo sulle prestazioni assicurando così che l'organizzazione e ciascuna risorsa verifichino gli obiettivi nel rispetto dei valori aziendali, conferendo trasparenza alle opportunità di formazione, allo sviluppo professionale e ai criteri di valutazione dei singoli.

Per le risorse appartenenti alle **unità di business** la valutazione riflette:

- i **risultati** conseguiti, quali il raggiungimento o meno degli obiettivi di budget e di miglioramento rispetto all'anno precedente, con riguardo al binomio rischio/rendimento e al cost/income;
- **criteri qualitativi**, quali lo sviluppo dell'offerta di prodotti, la correttezza e l'affidabilità professionale, la qualità delle relazioni con la clientela, le capacità tecniche e analitiche, il controllo dei costi, l'enfasi posta nel perseguimento dell'efficienza gestionale e collaborazione con le altre strutture del Gruppo, tematiche reputazionali e di compliance e l'adesione ai valori dell'Istituto.

Per le altre unità, i principali elementi valutativi sono funzione di obiettivi qualitativi e di una più ampia valutazione riguardante la conformità alle normative, il contenimento dei costi, una gestione efficiente delle risorse. In particolare:

- per le risorse delle aree contabili/controllo di gestione si considerano l'assolvimento corretto di tutti gli adempimenti obbligatori, di quelli relativi alla Vigilanza e dell'informazione finanziaria ai mercati, il presidio in termini di efficienza e correttezza di tutti i processi contabili, delle connesse procedure informatiche e degli adempimenti fiscali;
- per il personale delle Funzioni di controllo, ossia Audit di Gruppo, Compliance & Group AML, Risk Management, viene valutato il costante presidio e controllo dei processi e dell'operatività dell'Istituto in maniera indipendente e autonoma per la prevenzione di situazione di rischio e per la tempestiva rilevazione di comportamenti o eventi anomali, la valutazione continua della conformità alle norme attraverso adeguati piani di verifiche, aggiornamento delle procedure e linee guida interne, presidio formativo alle strutture interne, corretta elaborazione di modelli, metodologie e metriche per la misurazione dei rischi di mercato, di credito e operativo con adeguata produzione di reportistica per il loro monitoraggio, oltre a una precisa analisi dei nuovi prodotti con i relativi profili di rischio.

Particolare attenzione viene data alla corretta condotta individuale nel rispetto di quanto stabilito dal **Codice Etico e di Condotta**, dal **Modello organizzativo**, dalla **Politica di**

**Anticorruzione** e in generale da quanto stabilito, oltre che dalle leggi, da regolamenti, norme operative e procedure interne con particolare riferimento a quelle più rilevanti per il rischio reputazionale. Una Direttiva di Gruppo definisce le regole per l'individuazione e la valutazione dei casi di c.d. compliance breach cioè le violazioni riscontrate dalle funzioni di controllo o dalle autorità che abbiano esposto l'Istituto a un rischio di non conformità significativo (violazioni alle normative che determinano o sono suscettibili di determinare una responsabilità penale o amministrativa da reato e quelle specifiche del settore bancario e finanziario).

Inoltre gli obiettivi incoraggiano 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.

Le norme di legge, i contratti di lavoro, ed eventualmente quelli individuali possono disciplinare le modalità di gestione delle valutazioni negative, gli interventi correttivi per il recupero di prestazioni lavorative soddisfacenti, nonché gli eventuali impatti sull'avanzamento di carriera e il trattamento retributivo variabile che può non venire erogato in caso di valutazione negativa oggettiva, tracciata e formalizzata.

## **7 – Processo di avanzamento di carriera**

In stretta connessione con il processo di valutazione, il personale può essere soggetto al **passaggio a un nuovo livello contrattuale o all'assegnazione di un nuovo corporate title**, nell'ambito del processo di avanzamento di carriera legato alla copertura di nuovi ruoli organizzativi in base all'esperienza acquisita e ai risultati ottenuti. Anche nella crescita professionale viene perseguito l'equilibrio tra i generi, garantendo pari accesso a ruoli di responsabilità e/o a contenuto manageriale, anche con l'obiettivo di colmare gap di rappresentazione di genere eventualmente esistenti nelle unità organizzative fra le risorse a maggiore seniority, a parità di competenze, qualifiche e capacità.

Per i **livelli professionali più elevati** (dirigenziali o equivalenti) il processo prevede una specifica valutazione del candidato anche da parte di altre **risorse senior della società e/o del Gruppo**, con diversa provenienza professionale, esperienze e ruolo.

Il processo di promozione prevede la fase di proposta proveniente dal **responsabile dell'unità di appartenenza**, la successiva condivisione con la **funzione risorse umane di riferimento** e l'approvazione finale con il coinvolgimento del **Direttore Generale e/o dall'Amministratore Delegato** (per il personale dirigenziale).

## **8 – Politica di remunerazione e incentivazione del personale**

La “Politica di remunerazione e incentivazione del personale del Gruppo A-Tono” approvata annualmente dall’Assemblea dei Soci, comprende l’**obbiettivo di attrarre e trattenerne risorse** in possesso di elevate professionalità e correttezza, adeguate alla complessità, crescente internazionalizzazione e specializzazione dei business, in una logica di prudente gestione e sostenibilità dei costi e dei risultati nel tempo.

Il Gruppo tiene in particolare considerazione la gestione delle politiche retributive, con costante attenzione al rispetto delle normative emanate dai regolatori, relativamente alla strutturazione dei pacchetti retributivi, alle modalità e strumenti di erogazione delle sue diverse componenti.

Meccanismi retributivi **responsabili, corretti e trasparenti** incrementano e proteggono nel tempo reputazione, credibilità e consenso, presupposti per uno sviluppo sostenibile del business teso alla **creazione e alla tutela di valore per tutti gli stakeholder**.

La struttura retributiva del personale è basata su diverse componenti con l’obbiettivo di: **bilanciare** le quote di retribuzione fissa e variabile nel tempo (**pay mix**); attuare un **approccio flessibile** alla remunerazione; favorire l’**orientamento alle performance** in funzione del ruolo aziendale **senza indurre comportamenti rischiosi e orientati al breve termine**.

L’adeguatezza dei pacchetti retributivi è valutata annualmente attraverso l’analisi del posizionamento rispetto al mercato di riferimento, anche con la collaborazione di consulenti specializzati.

Il Gruppo garantisce che tutti i suoi dipendenti siano trattati **senza distinzione né esclusione**, anche in termini di retribuzione, forme pensionistiche complementari e benefit.

Nel percorso di crescita professionale e retributivo legato al merito, il Gruppo si impegna a offrire un **equo livello retributivo** che rifletta le competenze, la capacità e l’esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi l’applicazione del principio di **pari opportunità**, con l’obbiettivo di perseguire l’equità salariale monitorandone le eventuali lacune. Il rapporto tra la retribuzione base e la remunerazione complessiva donne/uomini viene costantemente monitorata e sono effettuati gli interventi volti a diminuire gli eventuali scostamenti rilevati.

Nella consapevolezza che il **welfare aziendale** contribuisca all’attuazione della responsabilità sociale d’impresa, il Gruppo adotta strumenti che producono esternalità positive, recando vantaggi non solo ai dipendenti ma anche alle loro famiglie e, più in generale, al territorio. Esso crea valore condiviso con un’ampia platea di stakeholder, contribuendo a produrre benefici collettivi in modo duraturo nel tempo.

In quest’ottica e in linea con il mercato, il pacchetto retributivo è perciò completato da numerosi benefit che manifestano la costante attenzione che il Gruppo A-Tono rivolge alle esigenze personali e al benessere dei propri dipendenti, anche in quiescenza. I benefit sono destinati all’intera popolazione del Gruppo e possono essere differenziati per famiglie professionali e per aree geografiche ma non prevedono sistemi individuali discrezionali.

## **9 – Interventi formativi**

Alla luce della crescente internazionalizzazione dell'attività del Gruppo, dell'evoluzione tecnologica, nonché dell'innovazione dei prodotti, dei servizi bancari e della continua modificazione delle normative di settore, il Gruppo A-Tono riconosce **la rilevanza e la centralità della formazione e dell'aggiornamento professionale** delle proprie risorse, elementi fondamentali nel processo di valorizzazione delle persone.

Il Gruppo predispose il piano di **formazione obbligatoria**, finalizzato a consentire l'aggiornamento costante del personale sulle tematiche previste dalla normativa. Il Gruppo inoltre favorisce in maniera continuativa e strutturata percorsi di **formazione professionale e manageriale**, tenendo conto dei diversi apporti professionali. Al contempo promuove le soluzioni fondate sull'**utilizzo delle tecnologie** con iniziative adeguate rispetto ai livelli di preparazione ed esperienza richiesti dai diversi ruoli.

Fra gli interventi presi in considerazione per ampliare i contenuti professionali e sviluppare la crescita delle competenze tecniche e manageriali delle risorse rientra anche la possibilità di effettuare **esperienze temporanee**, di breve o lungo periodo, presso altre unità organizzative di una medesima società o all'interno del Gruppo.

Le forme di mobilità interna assumono particolare rilievo, come anche richiesto dalle autorità di vigilanza, nella gestione delle risorse appartenenti alle funzioni di controllo: tale modalità gestionale di crescita viene per esse esplicitamente prevista, compatibilmente con le necessità organizzative interne.

Le iniziative formative possono essere **differenziate in base al ruolo ricoperto**, alla valutazione di coloro che devono sviluppare in misura più avanzata le proprie competenze, nonché di coloro nei cui confronti, per esigenze legate ad eventuali interventi sulla struttura organizzativa, occorra favorire l'acquisizione di nuove conoscenze.

La partecipazione alle singole iniziative viene di norma concordata fra il responsabile, l'interessato e la funzione risorse umane di riferimento, nei limiti stabiliti fra le parti e all'interno del budget annuale stabilito da ciascuna società del Gruppo A-Tono per le attività formative e gestito dalla funzione risorse umane stessa.

Il Gruppo inoltre promuove il coinvolgimento pratico delle proprie risorse attraverso un **programma di volontariato** per coltivare il talento, la passione e l'impegno, includendole nelle diverse iniziative di carattere ambientale e sociale supportate dal Gruppo.

L'insieme di tali strumenti permette di attuare percorsi di **valorizzazione integrale delle persone**, patrimonio fondamentale del Gruppo, nonché presupposto indispensabile per la sua competitività e contribuisce al conseguimento di performance sostenibili nel lungo periodo.



## **10 – Comunicazione interna ed engagement**

Il Gruppo riconosce l'importanza della comunicazione interna aziendale quale strumento di condivisione delle informazioni istituzionali e veicolo motivazionale nei confronti del personale. La comunicazione interna persegue gli obiettivi di:

- creare un modello e uno stile comunicativo volto a generare un flusso costante di informazioni per i dipendenti;
- migliorare la condivisione tra le persone e del senso di squadra;
- facilitare la comprensione delle strategie adottate dal Gruppo;
- diffondere l'identità e i valori del Gruppo.

Impegno, coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti sono periodicamente monitorate tramite specifiche iniziative.

Sono messi in essere strumenti di comunicazione digitale, informativi e operativi, utili e utilizzabili, in grado di veicolare informazioni chiare e aggiornate.

Sono promosse attività di condivisione quali incontri ed eventi extra lavorativi, attività relazionali finalizzate a incrementare le occasioni di confronto tra colleghi, volontariato aziendale.

## **11 – Salute, sicurezza e benessere del personale**

Il Gruppo considera la **salute e la sicurezza dei lavoratori priorità nel proprio modo di operare.**

Per tale motivo si impegna nel raggiungimento, mantenimento e rispetto dei requisiti di tutela dei lavoratori e della salubrità degli ambienti di lavoro definiti dalla specifica normativa applicabile nei paesi in cui è presente, con un approccio volto al continuo miglioramento.

A tale scopo, **il Gruppo implementa un efficace sistema di gestione della sicurezza**, con il ruolo di riferimento e coordinamento per le figure previste dalla normativa (quali il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Medico Aziendale, ecc). Essa concorre all'individuazione e valutazione dei rischi aziendali, con l'obiettivo di mitigarli ed eliminarli laddove possibile.

Il Gruppo regola e monitora costantemente le attività a supporto, diffonde i principi che regolano gli obblighi normativi anche attraverso percorsi formativi specifici, standardizza le modalità di coinvolgimento di tutti i dipendenti secondo il ruolo ricoperto e le attività da essi svolte, organizza la sorveglianza sanitaria aziendale tramite le strutture esterne preposte.