



Le persone che lavorano nel Gruppo sono le figure che hanno il maggiore interesse al successo della loro relazione con l'Azienda e, con loro, le rappresentanze sindacali. Allo stesso modo, sono fortemente coinvolte in questa relazione le famiglie dei dipendenti e, in misura minore ma comunque importante, le comunità all'interno delle quali le persone di TIM conducono la propria vita. Le dimensioni del Gruppo giustificano inoltre un forte interessamento non solo da parte degli Enti e Istituti Pubblici che si occupano di tematiche relative al mondo del lavoro, ma anche dello stesso Governo.

[G4-DMA Employment], [G4-DMA Labor/Management Relations], [G4-DMA Occupational Health and Safety],[G4-DMA Training and Education], [G4-DMA Diversity and Equal Opportunity], [G4-DMA Equal Remuneration for Women and Men], [G4-DMA Labor Practice Grievance Mechanisms]

Temi materiali in questo capitolo:

- gestione dell'organico, ricambio generazionale e valorizzazione dei talenti;
- salute e sicurezza sul lavoro.

Policy aziendali rilevanti: Codice Etico e Carta dei Valori; Policy per il Rispetto dei Diritti Umani del Gruppo; HRO Strategy; Policy di responsabilità sociale su lavoro infantile, lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione; Carta delle pari opportunità. Di fondamentale importanza sono, in questo contesto, gli accordi con le rappresentanze sindacali e, in particolar modo, i Contratti Collettivi di Lavoro.

Efficacia e monitoraggio: per tenere sotto controllo l'efficacia dei processi, oltre al monitoraggio previsto dalle numerose procedure interne e dai comitati azienda-sindacato, l'Azienda fa uso di alcuni KPI numerici. Il presente capitolo espone quelli relativi alla struttura e all'evoluzione dell'organico, alla formazione, alla salute e sicurezza, alla remunerazione, alle non conformità e alle segnalazioni relative al lavoro. In appendice al Bilancio sono esposti i KPI per cui l'Azienda si è posta target numerici, quali i target relativi alla formazione e, in particolare, alla formazione su salute e sicurezza e i target relativi agli infortuni.

La nuova Business Strategy, definita per il rilancio del posizionamento dell'Azienda, è caratterizzata da un significativo cambiamento di rotta che si focalizza su alcune direttrici prioritarie di rilevanza strategica, quali lo sviluppo delle reti di nuova generazione, il rinnovamento dell'offerta, il potenziamento della customer experience, unite ad una forte attenzione ai costi e alla produttività.

In coerenza con il nuovo orientamento strategico, nel mese di giugno 2016, la funzione People Value, rinominata Human Resources & Organizational Development, ha messo a punto una HRO Strategy, basata su 4 aree principali di intervento:

- **controllo del costo del lavoro:** garantire un corretto dimensionamento quanti-qualitativo degli organici, nel rispetto delle condizioni economico-finanziarie dell'Azienda;
- **allineamento del modello di rewarding:** ridefinire strumenti di *total rewarding* a supporto del raggiungimento degli obiettivi del Gruppo, in coerenza con i principi di sostenibilità finanziaria;
- **allineamento del modello organizzativo e dei processi:** sostenere la *lean organization* attraverso la semplificazione degli assetti organizzativi con focus sull'efficacia ed efficienza dei processi e la riduzione dei costi esterni;



- **ridefinizione del modello di competenze e allineamento dei processi di sviluppo:** collegare a tutti i processi di valutazione e sviluppo un nuovo mix di competenze professionali e manageriali per supportare l'identificazione e la valorizzazione delle persone che maggiormente esprimono le caratteristiche richieste dall'attuale contesto organizzativo e di business.

In questo contesto, alcune iniziative della funzione HRO sono state riorientate o riadattate in relazione alle attuali priorità strategiche.

LE PERSONE DI TIM: I NUMERI DI SINTESI¹

[G4-9] La più sintetica visione dei numeri delle persone del Gruppo è espressa dalla seguente tabella:

(unità)	31.12.2016	31.12.2015	Variazione
Italia	51.122	52.554	(1.432)
Estero	10.103	13.310	(3.207)
Totale personale a payroll	61.225	65.864	(4.639)
Personale con contratto di lavoro somministrato	4	3	1
Totale personale	61.229	65.867	(4.638)
Attività non correnti destinate a essere cedute - estero	-	16.228	(16.228)
Totale	61.229	82.095	(20.866)

Escludendo i lavoratori con contratto di lavoro somministrato, il personale di Gruppo presenta un decremento di 4.639 unità rispetto al 31 dicembre 2015.

(unità)	Entrate	Uscite	Variazione netta
Domestic	628	2.082	(1.454)
Brasile	1.920	5.113	(3.193)
Altre attività	39	55	(16)
Turnover	2.587	7.250	(4.663)

Le variazioni sono dovute a

- entrata nel perimetro di consolidamento della Società Noverca (24 unità);
- turnover netto (al netto cioè delle variazioni di perimetro) in diminuzione di 4.663 unità, così dettagliato per singola Business Unit:

¹ I dati delle tabelle contenute nel capitolo Le nostre persone, salvo ove diversamente indicato, riguardano tutte le società del Gruppo (cfr. *Sostenibilità e Governance/Reporting*).

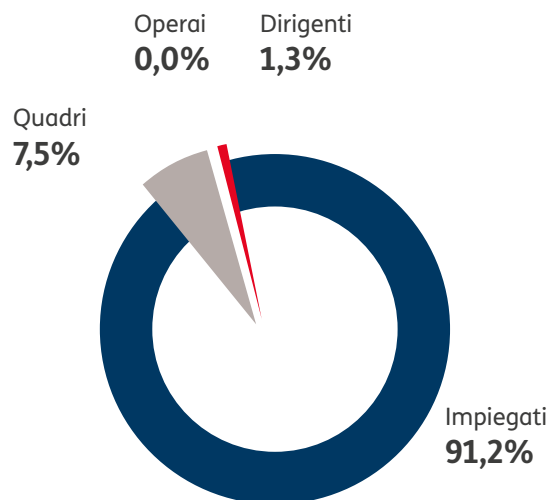


Turnover: dettaglio per BU	Assunzioni	Cessazioni	Passaggi infra Gruppo +	Passaggi infra Gruppo -	Totale variazione
Domestic	396	1.831	232	-251	(1.454)
Brasile	1.920	5.113			(3.193)
Altre attività	1	36	38	-19	(16)
Turnover	2.317	6.980	270	-270	(4.663)

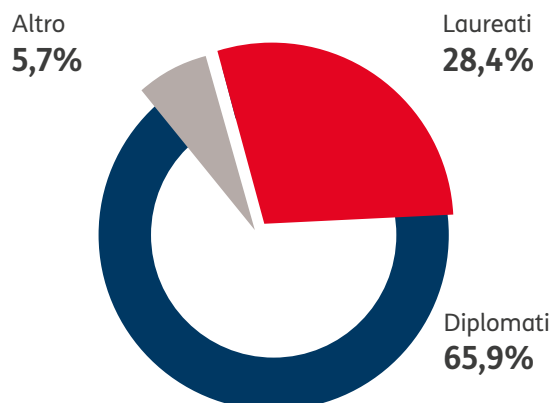
La composizione delle persone del Gruppo, al netto del personale con contratto di lavoro somministrato, può essere analizzata secondo varie tipologie di segmentazione:

Gruppo TIM: distribuzione per categorie professionali e titolo di studio

Gruppo TIM: distribuzione per categorie professionali



Gruppo TIM: distribuzione per titolo di studio





Distribuzione dei dipendenti del Gruppo per area geografica

(unità)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	Variazione (16/15)
Italia	51.122	52.554	52.878	(1.432)
Estero	10.103	13.310	13.138	(3.207)
Totale	61.225	65.864	66.016	(4.639)

Distribuzione delle assunzioni del Gruppo per area geografica

(unità)	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	Variazione (16/15)
Italia	378	325	575	53
Estero	1.939	3.946	5.224	(2.007)
Totale	2.317	4.271	5.799	(1.954)

Per ulteriori approfondimenti sulle caratteristiche del personale del Gruppo si rinvia all'appendice del presente capitolo che, rispetto ai requisiti dello standard GRI G4, contiene i KPI specifici [G4-10], [G4-LA1], [G4-LA3], [G4-LA6], [G4-LA13], [G4-LA9].

Come meglio dettagliato successivamente e riportato nei KPI relativi, le politiche di assunzione, formazione e sviluppo si attuano all'interno delle comunità in cui le aziende del Gruppo operano; inoltre nella lettura dei KPI, si noti che:

- **[G4-10e]** TIM non fa ricorso a lavoratori in proprio (self employed workers) per lo svolgimento delle attività proprie del business, benché sia possibile che occasionalmente qualche attività di tipo consulenziale sia attribuita a professionisti che lavorano in proprio;
- **[G4-10f]** le attività del Gruppo non sono soggette a variazioni stagionali, pertanto le variazioni nell'organico sono correttamente rappresentate dalle dinamiche annuali;
- **[G4-LA3a]** tutti i dipendenti hanno diritto a congedi parentali.



EQUITÀ DI GENERE

[G4-DMA Equal Remuneration for Women and Men] Le telecomunicazioni, come tutte i settori la cui principale attività è strettamente connessa alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie, ancora nei decenni post-bellici avevano un organico a fortissima prevalenza maschile per quanto riguardava l'ingegneria e la manutenzione delle tecnologie. Man mano che le donne hanno abbracciato il mondo del lavoro e, in parallelo, la cultura e gli studi scientifici e tecnologici, è cresciuta la loro presenza all'interno delle aziende e in ruoli di maggior peso, con livelli di remunerazione più alti. In TIM S.p.A., ad esempio, l'organico femminile è cresciuto di circa 8 pp in 15 anni, e a livello di Gruppo, nello stesso periodo, di circa 9 pp.

Ciononostante, la strada da percorrere per raggiungere la parità di genere è ancora lunga. Per questo in TIM

- lo statuto del Gruppo richiede che, nel CdA, gli esponenti del genere meno rappresentato siano almeno un terzo del totale dei consiglieri, con arrotondamento, in caso di numero frazionario, all'unità superiore;
- l'attuale modello di sviluppo presta molta attenzione affinché i percorsi di crescita individuale, a partire dall'assunzione, non contengano vincoli derivanti da differenze di genere o di età, e particolare cura viene prestata alla componente femminile, a parità di competenze e di prestazioni.

[G4-LA12a]

Composizione del Consiglio di Amministrazione per genere ed età

	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Uomini < 30	0	0	0
Uomini 30-50	2	2	4
Uomini > 50	8	9	4
Donne < 30	0	0	0
Donne 30-50	1	1	0
Donne > 50	5	5	5



[G4-LA12b]

Composizione delle categorie professionali nel Gruppo per genere e età

	2016				2015				2014			
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Totale
Uomini	647	3.391	35.355	39.393	700	3.518	37.507	41.725	733	3.459	37.616	41.808
Donne	126	1.235	20.471	21.832	145	1.267	22.727	24.139	135	1.254	22.819	24.208
Totale	773	4.626	55.826	61.225	845	4.785	60.234	65.864	868	4.713	60.435	66.016
Fino a 32 anni	0	20	6.990	7.010	0	22	9.899	9.921	0	22	10.600	10.622
Da 33 a 45	61	878	15.617	16.556	87	1.081	18.016	19.184	113	1.271	19.823	21.207
Oltre 45	712	3.728	33.219	37.659	758	3.682	32.319	36.759	755	3.420	30.012	34.187
Totale	773	4.626	55.826	61.225	845	4.785	60.234	65.864	868	4.713	60.435	66.016

Lo sbilanciamento generazionale è dovuto principalmente alla componente italiana che, a causa delle avverse condizioni di mercato e per garantire l'impiego dei propri dipendenti, ha in passato rinunciato al rinnovo generazionale costituito da nuove rilevanti campagne di assunzioni.



PEOPLE CARING

TIM ritiene che essere un'azienda inclusiva, capace di prendersi cura delle sue persone, di realizzare soluzioni che mettono ognuno in condizione di dare il meglio di sé, sia alla base della sostenibilità economica e sociale. TIM dà molta importanza alla maturazione della consapevolezza interna dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità. Per questo fissa degli obiettivi, per ora relativi soprattutto all'awareness e alla diffusione, che sono misurate attraverso survey interne. Nell'ultima survey, svolta nel 2016, si è raggiunto lo sfidante obiettivo di arrivare a oltre tre quarti della popolazione aziendale (79,5% di awareness complessiva sui programmi di equity & inclusion; una crescita di oltre il 300% rispetto all'anno precedente, superiore al target prefissato pari a +30%). Nel 2016 le iniziative realizzate hanno riguardato diversi ambiti di attività.

Work-life balance e Family Care

- 20 asili nido e 1 scuola materna: oltre ai 9 asili nido aziendali (presenti in 8 città), sono state attivate 11 convenzioni con altrettanti asili esterni ed è stata aperta una scuola materna aziendale a Roma;
- time saving - disbrigo pratiche, lavanderia/calzoleria, edicole, aree benessere (nel primo semestre dell'anno, attualmente in fase di rivisitazione);
- convenzioni di carattere immobiliare, viaggi e vacanze, banche ed istituti finanziari, pay-tv, autonoleggio, trasporti, sportivo;
- 41 soggiorni estivi per i figli dei dipendenti per un totale di 7.544 partecipanti;
- gestione della mobilità per agevolare le persone nel tragitto casa-lavoro attraverso car-pooling, navette aziendali (290 corse giornaliere nelle sedi aziendali in 4 città), rastrelliere per biciclette nelle sedi (1.782 posti bicicletta distribuiti in 29 città e 60 sedi aziendali);
- circa 10.000 biglietti ed inviti a colleghi e loro familiari per accedere ad eventi di sport, arte, cultura, musica, in aree esclusive;
- 5 incontri del programma "Push to open": per i figli dei dipendenti (140 ragazzi) si sono tenute delle sessioni per avvicinare i ragazzi al mondo del lavoro, attraverso un confronto diretto e interattivo con professionisti, esperti delle aziende e testimonianze di giovani in modalità online attraverso webcast e social network;
- Smart Working effettuato nelle città di Milano, Torino, Bologna, Roma e Palermo ha coinvolto circa 8.800 colleghi con un risparmio di circa 1.100 tonnellate di CO₂.

Iniziative di volontariato dei dipendenti

- Circa 80 colleghi sono stati coinvolti in "Programma il Futuro", iniziativa del MIUR volta a favorire l'introduzione della programmazione informatica nelle scuole primarie, attuata dal CINI (Consorzio Interuniversitario Nazionale per Informatica);
- 1.862 dipendenti hanno rinnovato l'impegno ad aiutare CIAI (Centro Italiano Aiuti all'Infanzia), Comunità di Sant'Egidio e Save the Children, dando la loro adesione all'adozione di bambini a distanza (876 sostegni attivati);
- sono state organizzate 61 giornate di donazione del sangue (circa 1.400 donazioni di sangue nell'anno);
- nelle sedi aziendali sono stati allestiti circa 200 stand per la vendita di prodotti solidali o la raccolta di fondi ad opera di associazioni benefiche e onlus, con la partecipazione di dipendenti;
- oltre 1.000 colleghi si sono iscritti per partecipare a "Race for the Cure" organizzato dalla Fondazione Susan Komen per aiutare la ricerca contro il tumore al seno.

Equity & Inclusion Management

- Circa 200 colleghi sono stati impegnati in un progetto di ricerca/intervento per promuovere e diffondere la cultura del Diversity Management in TIM, in partnership con il Consorzio Humanitas e l'Università LUMSA;
- TIM "Equity & Inclusion Week", settimana dedicata all'inclusione e la valorizzazione delle



- diversità come fattore di successo per lo sviluppo delle competenze, realizzata in molte sedi e città dal 28 novembre al 2 dicembre 2016 con oltre 50 eventi;
- corso di formazione sui “Diritti umani” e corso di formazione su “Dare valore alla diversità”, disponibili per tutti sulla piattaforma e-learning della TIM Academy;
- attivazione della community #TIM4inclusion: oltre 200 persone TIM impegnate per la diffusione della cultura dell’inclusione;
- campagna social network “#TIM4inclusion” con 7 testimonial d’eccezione; presenza di un rimando specifico alle tematiche su equity & inclusion nei principali documenti dell’identità organizzativa: codice etico, policy Diritti Umani, carta dei valori, modello di leadership.

Disability management

In Azienda sono presenti 2.134 colleghi con disabilità¹, pari a circa il 4% della forza lavoro.

- Corso di formazione “Gestire la disabilità”, volto a comprendere meglio come relazionarsi con un collega o un collaboratore con disabilità, disponibile per tutti sulla piattaforma e-learning della TIM Academy;
- progetto “Comunico-IO” - per aumentare la capacità dei dipendenti affetti da sordità di operare in piena autonomia mediante strumenti tecnologici evoluti; questo include anche agevolazioni tariffarie per i colleghi sordi a cui non viene tariffato mai il servizio di videocomunicazione, sia che lo usino per servizio sia per contattare i propri cari;
- procedura per rendere disponibili ai colleghi sordi, in forma sottotitolata, i principali materiali video di comunicazione interna e formazione;
- policy per l’adeguamento automatico delle postazioni di lavoro, fisse e mobili, delle persone TIM con disabilità;
- caselle di posta elettronica dedicate ai colleghi sordi per consentire loro di comunicare con i principali servizi aziendali (ASSILT, Telemaco, CRALT), oltre a fornire servizi di videochiamata gratis;
- partecipazione a progetti di ricerca in partnership con centri universitari, sul disability management.

Genere

- Collaborazione con Valore D, associazione che raggruppa oltre 150 aziende, con cui abbiamo collaborato per tre progetti di ricerca;
- appuntamenti del ciclo di incontri “LeadHERship al femminile”, organizzati con la partecipazione di rappresentanti TIM e di altre aziende per raccontare casi di successo e di valorizzazione della managerialità al femminile;
- programma di reinserimento soft dopo la maternità “Nuovamente in pista”;
- partecipazione di circa 80 persone TIM ai corsi di Skill Building sulla leadership al femminile.

Orientamento sessuale e identità di genere

- equiparazione alle coppie conviventi e ai loro bambini/ragazzi (a prescindere dal sesso del partner del dipendente) di permessi, congedi, fruizione di benefit e servizi di welfare;
- attivazione dell’affinity group LGBT “TIM Rainbow”;
- membri del CdA di PARK, Liberi e Uguali, l’associazione delle aziende per la promozione delle persone LGBT nel mondo del lavoro.

[G4-DMA Occupational Health and Safety] Promozione e supporto della persona e del suo benessere

- Servizio di *counseling* del Centro People Caring (CPC) per la promozione del benessere psico-fisico, gestito da psicologi professionisti su tutto il territorio nazionale. Dalla sua



- entrata in funzione il Centro ha gestito percorsi di *counseling* per 378 colleghi, dei quali 49 nel 2016;
- “Area benessere” sulla Intranet che raccoglie tutti i servizi offerti dall’Azienda per la salute, la prevenzione e il benessere fisico delle persone, in collaborazione con Fondazione TIM e Fondazione Veronesi;
 - erogazione di sussidi economici per il supporto ai dipendenti in condizione di particolare disagio economico;
 - rimborso delle tasse universitarie, per l’iscrizione al primo anno di Università per i figli meritevoli di 388 dipendenti;
 - erogazione di 120 borse di studio Intercultura per soggiorni all’estero;
 - partecipazione, con la squadra aziendale “TIM Runners”, all’edizione 2016 della Race for the Cure (la corsa promossa per la lotta al tumore al seno). Oltre 1000 persone TIM iscritte alle 4 Race di Roma, Brescia, Bologna e Bari. TIM è stata premiata come nuova squadra più numerosa;
 - adesione, con circa 500 iscritti, alla Bike Challenge, una competizione interaziendale volta a incentivare l’utilizzo della bicicletta sia negli spostamenti casa-lavoro sia nel tempo libero, utilizzando una app che misura i km percorsi e la mancata immissione di CO₂.

Altre iniziative per i dipendenti

[G4-DMA Occupational Health and Safety] L’ASSILT (Associazione per l’assistenza sanitaria integrativa ai lavoratori delle aziende del Gruppo TIM), finanziata dalle aziende del Gruppo, dai soci lavoratori e dai soci pensionati, persegue senza fini di lucro lo scopo di erogare a favore dei soci e dei beneficiari prestazioni integrative a quelle fornite dal Servizio Sanitario Nazionale, ivi comprese, in concorso con le strutture sanitarie pubbliche, l’effettuazione di ricerche, indagini conoscitive e interventi di prevenzione sanitaria di gruppo ed individuali, nonché la promozione di iniziative di educazione sanitaria a tutela della salute e dell’integrità fisica dei soci. L’Associazione ha erogato, nel 2016, per cassa, rimborsi per un totale di circa 52 milioni di euro (circa 600.000 pratiche). All’Associazione erano iscritte, al 31 dicembre 2016, circa 147.000 persone, di cui 49.000 dipendenti, 33.000 pensionati e 65.000 familiari. L’ASSIDA eroga ai dirigenti rimborsi per prestazioni sanitarie integrative rispetto a quelle fornite dal Servizio Sanitario Nazionale. Al 31 dicembre 2016 l’Associazione conta 3.500 iscritti, in servizio e in pensione, a cui si aggiungono i familiari per un totale di oltre 7.600 assistiti.

[G4-EC3] TELEMACO è il Fondo Pensione Nazionale Complementare per i lavoratori delle aziende del settore delle telecomunicazioni, costituito nel 1998 in forma di associazione riconosciuta senza fine di lucro, e operativo dall’ottobre 2000; l’obiettivo è assicurare ai lavoratori associati il mantenimento del proprio tenore di vita anche al momento della pensione grazie alla creazione di una previdenza complementare a quella pubblica.

E’ destinato agli operai, impiegati e quadri delle aziende che applicano il contratto nazionale delle telecomunicazioni, per i lavoratori a tempo indeterminato, di apprendistato e di inserimento, nonché ai soggetti fiscalmente a carico dei lavoratori iscritti al Fondo.

Al 31 dicembre 2016 gli iscritti dipendenti di aziende del Gruppo sono 38.803, quelli complessivi circa 59.200 e le aziende associate con iscritti attivi 191.

Il CRALT (Circolo Ricreativo Aziendale per i Lavoratori delle Aziende del Gruppo TIM) organizza per i propri soci, dipendenti, pensionati e per i familiari, iniziative di carattere turistico, sportivo, culturale e ricreativo. Il CRALT consente inoltre ai soci e ai loro familiari, attraverso la stipula di apposite convenzioni, di poter acquisire beni e servizi a prezzi/tariffe di particolare convenienza, sempre fruendo della rateizzazione delle spese. A tale riguardo, di particolare rilevanza è la convenzione e la relativa contribuzione sull’acquisto di testi scolastici e universitari a favore dei figli dei soci, quale valido sostegno alla capacità di spesa delle famiglie. Al 31 dicembre 2016 gli iscritti sono 43.588, di cui 37.995 dipendenti e 5.593 pensionati. In media nel 2016 la contribuzione dal CRALT a favore dei soci è stata di circa il 17% del costo delle iniziative.

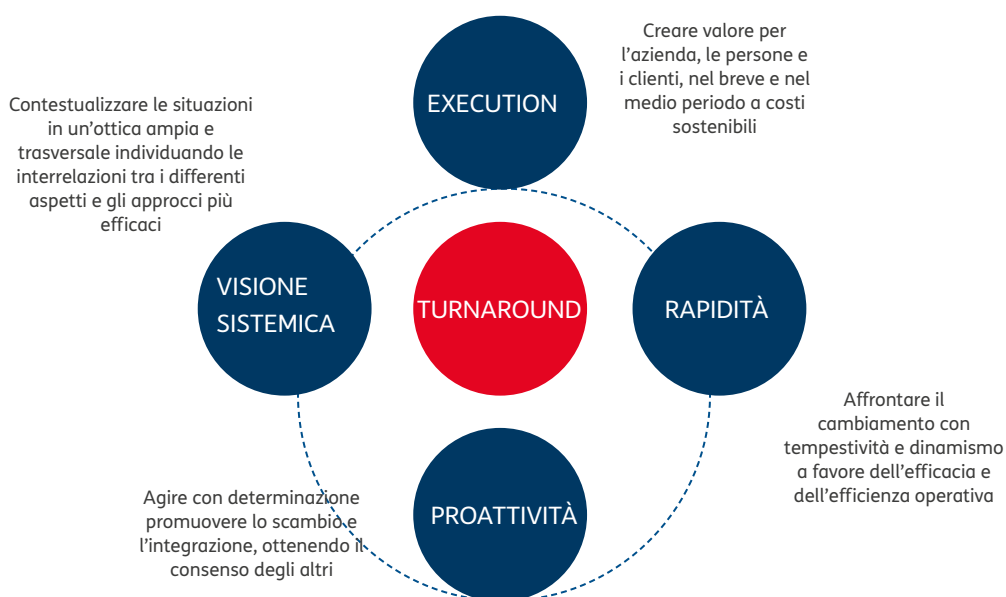


[G4-LA2], [G4-DMA Employment] Tutti i lavoratori del Gruppo, a tempo pieno o parziale, indeterminato o determinato, beneficiano degli stessi benefit, mentre, in Italia, l'istituto di previdenza complementare è esteso ai lavoratori con contratto di apprendistato e d'inserimento, oltre che ai lavoratori a tempo indeterminato.

SVILUPPO E NUOVE COMPETENZE

IL NUOVO MODELLO DI COMPETENZE

In coerenza con il ri-orientamento strategico dell'Azienda, nel primo semestre è stato definito un nuovo modello di competenze che alimenta tutti i sistemi di sviluppo (Recruiting, Performance Management, Valutazione del Potenziale, Job Mobility) e supporta l'identificazione e la valorizzazione delle persone che maggiormente esprimono le caratteristiche in linea con l'attuale contesto organizzativo e di business.



Il modello di sviluppo

[G4-LA11] Attraverso l'integrazione di tutti i processi valutativi, il modello di sviluppo vuole garantire una conoscenza accurata delle persone per realizzare piani di sviluppo individuali, calibrati sulle caratteristiche di ciascuno e finalizzati al miglioramento e alla crescita manageriale e professionale. Il modello di sviluppo si basa sul modello di competenze e tiene conto degli obiettivi della Business Strategy, nell'intento di migliorare il contributo delle persone alle nuove necessità e sfide aziendali.

Il modello si articola nei seguenti processi:

- **Recruiting e Selezione:** nel febbraio 2016 è stata rilasciata la nuova procedura di Recruitment e Selezione, finalizzata a integrare i processi di reperimento interno ed esterno delle competenze professionali e manageriali. Sempre nell'ambito della reingegnerizzazione del processo, nel mese di marzo è stato rilasciato il modulo



“Recruiting” sulla nuova piattaforma HR, denominata “PeoplePlace”. La piattaforma consentirà nel tempo la gestione di tutti i processi di selezione, sviluppo e formazione delle persone in Azienda.

- **External Recruiting:** nei primi mesi del 2016 è stato soddisfatto il fabbisogno di competenze previsto nel Piano 2015, attraverso l’inserimento di 32 neolaureati/professionalizzati, selezionati tra 330 candidati.
- **Internal Recruiting:** sono state attivate e chiuse 42 ricerche di profili professionali attraverso il job posting per i quali sono state presentate 780 candidature.
- **Programmi di Onboarding:** si tratta di programmi aventi la finalità di fornire ai nuovi assunti gli strumenti per ottimizzare la propria velocità di risposta. A maggio è stata avviata una tranches di onboarding training per 76 colleghi neoassunti nel periodo fine 2015-maggio 2016 e a ottobre una seconda tranches di onboarding modulare per altri 27 colleghi.
- **[G4-LA11] Performance Management:** il processo prevede la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dell’intera popolazione aziendale (manager, professional e impiegati) ed è articolato in quattro fasi (assegnazione degli obiettivi, valutazione, feedback, piani di sviluppo). Nel primo quadrimestre del 2016 si è concluso il processo di Performance Management 2015 che ha coinvolto l’intera Business Unit Domestic (circa 50.000 persone): **[G4-LA11]** il 99,8% delle persone è stata valutata dal proprio capo, il 99% delle persone ha dichiarato di aver ricevuto il feedback da parte del capo, il 91,3% delle persone aventi diritto ha ricevuto un piano di sviluppo post performance 2015 (compresi i manager). Da settembre è stato lanciato il processo di Performance Management 2016, con la fase di assegnazione degli obiettivi che si è conclusa nel mese di dicembre.
- **Piani di sviluppo individuali:** è stato progettato un sistema di analisi ed elaborazione dati, il Playbook, che, sulla base dei risultati del performance management, supporta i capi nel definire per ciascun collaboratore il relativo piano di sviluppo individuale, composto da iniziative formative, azioni *on field* e *job rotation*. La fase di assegnazione dei piani di sviluppo è stata avviata a luglio e si è conclusa alla fine di ottobre. In totale sono stati assegnati 32.392 piani (su un target di 35.552 destinatari potenziali) di cui 1.057 manageriali (su un totale di 1.387 destinatari di piani manageriali potenziali).
- **Sviluppo Manageriale:** si compone di una serie di processi e piani (assessment del potenziale; nomina alla dirigenza; succession planning; piani di sviluppo della leadership manageriale) funzionali all’individuazione e alla valorizzazione del patrimonio manageriale attuale e futuro dell’Azienda. Tali processi e piani consentono di creare dei percorsi di crescita manageriale che tendono a valorizzare prioritariamente lo scouting di risorse interne all’organizzazione rispetto al recruiting esterno.

Inoltre sono in via di completamento le progettazioni di due nuovi processi di sviluppo:

- **Knowledge Review**, con la duplice finalità di mappare le competenze tecniche presenti in Azienda e individuare i *Knowledge Holder*, cioè coloro che detengono competenze critiche. A valle di questa verifica sono previsti piani di sviluppo individuali al fine di valorizzare la leadership professionale;
- **Motivation Review**, che rileva il livello individuale della componente intrinseca della motivazione, relativa ad aspetti meno condizionati da fattori esogeni - legati all’ambiente - e quindi più stabili nel tempo. E’ basata su strumenti progettati *ad hoc*, validati attraverso una sperimentazione nel Gruppo.

In Brasile

Nel 2016 in TIM Brasil sono stati attuati quattro programmi principali che hanno avuto grande impatto sulle persone, in coerenza con i cambiamenti organizzativi e il posizionamento competitivo sul mercato:

- **Modello delle Competenze:** dopo aver definito il nuovo piano strategico, TIM Brasil ha



- adottato lo stesso Modello delle Competenze del Gruppo, focalizzato su un processo di selezione delle persone maggiormente orientato al soddisfacimento delle esigenze aziendali. Tale modello guiderà tutti i processi relativi alle Risorse Umane.
- **[G4-LA11] Performance Evaluation:** nel 2016 c'è stato un cambiamento nella scala di valutazione, che ora consiste di 7 punti, come da indicazioni di TIM. Da questo dovrebbe derivare un vantaggio di normalizzazione della curva e una migliore distribuzione dei risultati
 - **Percorsi di carriera:** nel 2016 sono proseguiti i Career Workshop, un programma che ha lo scopo di promuovere una riflessione personale per incoraggiare il coinvolgimento e l'impegno nella gestione della carriera, di aumentare la consapevolezza e promuovere un atteggiamento proattivo degli individui, avviando la costruzione di un progetto di carriera e di un Piano di Sviluppo Individuale.
 - **Cultura:** nel 2016 sono proseguite sessioni di coaching di gruppo per affrontare questioni attinenti modalità di gestione che si adeguino al livello di maturity dei team.

FORMAZIONE

[G4-LA10] Dopo il lancio nel primo semestre 2016, la TIM Academy (università corporate) ha consolidato il suo ruolo, sviluppando un approccio innovativo all'apprendimento e alla condivisione del *know how*, a supporto del processo di *trasformazione digitale* e dei *cambiamenti aziendali*.

In sintesi, la TIM Academy propone programmi, corsi e percorsi formativi in aula, *on line* e *on the job*; favorisce la condivisione di *know-how* e *skills* attraverso *community*, *workshop*, *seminari*, *think tank* con docenti e testimonial qualificati a livello nazionale e internazionale; progetta ed eroga nuovi format di apprendimento digitali: *web based training*, *video*, *webinar*, *virtual learning*, un catalogo di soluzioni formative sempre disponibili ed accessibili multidevice.

Le attività formative sono articolate in quattro macro-categorie:

- management education;
- evoluzione delle competenze di ruolo, specialistiche e *new capabilities*;
- sviluppo e empowerment;
- istituzionale e cultura d'impresa.

Per ciascuno dei suddetti ambiti vengono di seguito riportate le principali attività realizzate nel 2016.

Management education

La formazione manageriale è fondamentale per l'indirizzamento della strategia aziendale e dei processi di cambiamento tecnologico e organizzativo. Si sviluppa su due filoni:

- **“SALP - Social Action Learning Program”:** un percorso formativo che ha come obiettivi l'apprendimento, la collaborazione e la generazione di idee. Nel 2016 ha coinvolto circa 400 manager che, suddivisi in team in competizione tra loro, si sono confrontati su sfide aziendali attraverso modalità di lavoro *digital* e *social*, con l'obiettivo di proporre progetti

¹ In Brasile le campagne valutative si ripetono ogni anno e coinvolgono tutti i dipendenti, purché abbiano lavorato almeno 149 giorni in azienda. Nel 2016 il processo di valutazione si è concluso con un coverage pari al 91%. Per gli operatori del call center la performance è valutata attraverso un programma ad hoc.



innovativi da implementare in Azienda;

- **“Library online”**: consente a tutti i manager di fruire di video, *webinar* e materiali di *speaker* nazionali e internazionali su temi di *business*, *finance*, tecnologia e leadership. Nel 2016, circa 1.400 manager hanno usufruito dei contenuti formativi della Library online.

Evoluzione delle competenze di ruolo, specialistiche e new capabilities

[G4-LA10] La formazione per l'evoluzione delle competenze di ruolo, specialistiche e delle *new capabilities* è fondamentale per l'implementazione dei *driver* strategici, occupa quindi un ruolo centrale nel piano degli investimenti formativi del Gruppo.

Queste le iniziative 2016:

- **“Front End Unico”**: la formazione ha accompagnato la complessa trasformazione del Front End in ambito Network, garantendo l'effettiva operatività delle persone anche attraverso la misurazione dell'efficacia della formazione stessa;
- **“Skill improvement dei Tecnici on Field di Open Access”**: il progetto di *Skill Assessment*, finalizzato a incrementare l'efficacia e l'efficienza della forza lavoro, è stato avviato con una fase pilota a settembre 2015, coinvolgendo - da gennaio a giugno 2016 - l'intera popolazione di circa 9.000 tecnici *on field*. Il piano è stato realizzato in 8 campagne di 3 giornate ciascuna, su 59 sedi distribuite sull'intero territorio nazionale. I partecipanti hanno effettuato un test sulle conoscenze tecniche attese dal ruolo. Il livello di partecipazione è stato pari al 99,3%. Nel corso del 2017 verrà effettuata la formazione *blended*¹, finalizzata a sanare le aree critiche emerse nel corso della valutazione;
- **“Digital Educator di line”**: il progetto, nato dall'esigenza di Open Access di formare 92 trainer di line per lo *skill improvement* dei tecnici *on field*, è stato esteso anche ad altre funzioni coinvolgendo colleghi di Technology e di Health, Safety & Environment;
- **“Induction training”**: programma d'inserimento dedicato alle persone provenienti dal mercato esterno o da aziende del Gruppo;
- **“Mantenimento e Sviluppo di Certificazioni aziendali”**: interventi abilitanti la partecipazione a gare e appalti in ambito privato e PA Centrale e Locale;
- **“Telecomunicazioni Fisse e Mobili”**: 200 colleghi dell'*induction training* e 30 del percorso specialistico per il profilo del JobCenter “TIM Personal Consultant” hanno fruito di un corso online sulle architetture di rete e le più moderne tecnologie TLC, realizzato con l'ausilio di video, animazioni ed esercizi;
- **“L'evoluzione delle reti mobili verso LTE-A e 5G”**: percorso *blended* per circa 50 colleghi di Technology, progettato e realizzato interamente dalla Faculty di TIM Academy, con l'obiettivo di valorizzare e condividere le competenze distintive del Gruppo sulle tecnologie radiomobili;
- **“Digital BSS consumer business e caring”**: piani di formazione commerciale, mirata all'aggiornamento continuo delle competenze specialistiche di ruolo con particolare focalizzazione sulle conoscenze tecniche dell'offerta *business* e *consumer*, sui processi di gestione del cliente ed sui modelli evolutivi dei canali di vendita e di *digital marketing*.

Sviluppo e empowerment

Questa tipologia di *education* consente alle persone di potenziare le proprie capacità, in relazione all'evoluzione delle competenze richieste dal business e dal contesto organizzativo:

- **“English@TIM”**: nel 2016 sono state ridefinite le linee guida della formazione linguistica. Le tecnologie digitali hanno consentito l'estensione dell'offerta di corsi d'inglese per tutti i

¹ Blended learning o apprendimento misto o apprendimento ibrido, nella ricerca educativa si riferisce ad un mix di ambienti d'apprendimento diversi.



dipendenti. La piattaforma di formazione linguistica online consente di costruire un corso di inglese personalizzato, attraverso i tanti contenuti presenti: video, audio e articoli su tematiche di *business e general English*; esercizi, test e sezioni di approfondimento per ciascuno dei contenuti fruiti. La piattaforma offre, inoltre, la possibilità di partecipare a classi virtuali, disponibili h24 e 7 giorni su 7 con docenti collegati in video. Per comprovate esigenze di business sono stati attivati anche percorsi formativi individuali *blended*, differenziati in base al livello di conoscenza della lingua inglese;

- **“Modello di Leadership e Performance Management”**: corso rivolto a tutte le persone del Gruppo e articolato in diverse attività che mirano ad accrescere nelle persone del Gruppo la cultura necessaria per orientarne i comportamenti. I percorsi hanno coinvolto circa 35.000 persone;
- **“Smart Working”**: percorso formativo finalizzato a rafforzare la consapevolezza delle persone sul processo di cambiamento generato dal progetto Smart Working nonché a sviluppare le competenze sui nuovi modelli culturali e le nuove modalità lavorative;
- **“Talent In Action”**: progetto di sviluppo e formazione destinato a uno specifico segmento di popolazione di circa 1.000 persone, che prevede la definizione di piani di azione individuali, sulla base di un’articolata offerta formativa di circa 80 diverse iniziative, ritagliata sulle esigenze dei singoli.

Istituzionale e cultura d’impresa

Si tratta di formazione finalizzata a supportare la trasformazione della cultura organizzativa in coerenza con l’evoluzione del contesto sociale, ambientale ed economico e a diffondere le conoscenze sui contenuti richiesti dagli adempimenti di legge.

Nell’ambito di tale attività si inseriscono le iniziative di formazione promosse dalle funzioni Compliance (volte ad accrescere la consapevolezza e il rispetto dei valori del Gruppo, il miglioramento delle competenze su processi e procedure, nonché sulle metodologie e gli strumenti utilizzati), Health, Safety & Environment (volte ad assicurare il rispetto delle normative di riferimento in tema di sicurezza sul lavoro), Regolatorio e Equivalence¹ (per le tematiche relative ad Antitrust e Equivalence).

Sono state, inoltre, realizzate le seguenti attività:

- **“Compliance Day”**: la funzione Compliance ha realizzato giornate di approfondimento sui temi della Compliance dedicate a specifiche funzioni aziendali;
- **“Informazioni Privilegiate - Formazione Rights Management Services”**: modulo digitale con riferimento al trattamento delle Informazioni Privilegiate. Il corso presenta le funzionalità di utilizzo dell’applicazione “Microsoft - Rights Management Services” e illustra la procedura operativa “Requisiti di compliance per il trattamento delle informazioni privilegiate”;
- **“Antitrust”**: è stato realizzato un percorso *blended, on line* e in aula, con l’obiettivo di sensibilizzare i dipendenti sulla corretta applicazione della disciplina Antitrust nelle diverse funzioni operative aziendali per garantire la massima diffusione e consapevolezza dei rischi sanzionatori e risarcitori soprattutto per le funzioni che svolgono attività sensibili. Terminata a fine 2015 la fruizione del modulo *on line*, nel corso del 2016 sono state avviate circa 50 sessioni in aula che hanno coinvolto circa 3.100 persone. Attraverso i *mock-case*² i partecipanti prendono consapevolezza di tutti gli attori coinvolti dalla tematica *antitrust*, del Codice Etico e di Condotta, e del Codice di Condotta Antitrust adottato dall’Azienda.

¹ Per approfondimenti sul concetto di Equivalence vedi “Il Gruppo TIM”, paragrafo “Iniziativa regolamentari relative alla rete di accesso”

² Casi ipotetici



A fine percorso, superato il test di valutazione sull'apprendimento con il 100% di risposte corrette, viene assegnato a ciascun partecipante un "open badge" che certifica le competenze acquisite;

- **"Il Nuovo Modello di Equivalence"**: la formazione punta su nuova consapevolezza in termini di maggiore attenzione alla parità di trattamento, alla centralità dei clienti Wholesale, alla focalizzazione sulle conoscenze di processo e sul rispetto delle procedure operative. Si è intervenuto soprattutto sui processi core di Delivery ed Assurance ed è stato avviato un percorso formativo "digitale" dedicato, in particolare, sui tecnici *on field* ed *on line* di Open Access a supporto del cambiamento, finalizzato a rafforzare la cultura dell'Equivalence e a sperimentare comportamenti operativi coerenti con i nuovi processi in piena simmetria tra Wholesale e Retail;
- **"Sicurezza"**: in relazione agli obblighi previsti in attuazione delle misure di prevenzione e protezione aziendale derivanti dalla normativa vigente, sono stati erogati, in continuità con gli anni precedenti, una serie di percorsi formativi finalizzati a garantire la tutela di tutte le figure professionali che frequentano i luoghi di lavoro del Gruppo. Tutti i dipendenti sono stati coinvolti sui moduli obbligatori sulla sicurezza.

Il Job Center

[G4-LA10] Coerentemente con la scelta aziendale della valorizzazione e dello sviluppo delle competenze interne per rispondere alle continue sfide imposte dalla business transformation, è stato istituito il Job Center, con gli obiettivi di:

- riposizionare le persone attualmente dedicate ad attività di supporto verso attività ad impatto diretto sul business e sui clienti;
- qualificare professionalmente le persone da reimpiegare nelle attività precedentemente affidate ad aziende esterne ed oggi internalizzate, garantendo al contempo la tutela dell'occupazione;
- accompagnare le persone nel percorso di diversificazione, coinvolgendole nei percorsi formativi specialistici definiti nell'ambito della TIM Academy ¹.

Il Job Center rappresenta un'opportunità professionale che, da un lato, permette all'Azienda di aprirsi al mercato in maniera più efficace ed efficiente con energia, competenze e professionalità e, dall'altro, permette alle persone di mantenere costantemente aggiornato il proprio profilo professionale. Al 31 dicembre 2016 sono state coinvolte oltre 1.000 persone di cui circa il 72% ha partecipato e concluso il percorso di formazione trasversale dedicato all'acquisizione delle digital skills.

[G4-HR2], [G4-HR4], [G4-HR5], [G4-HR6], [G4-HR7] Anche nel 2016 era disponibile a tutti i dipendenti della BU Domestic il corso online sul rispetto dei Diritti Umani, legato alla pubblicazione della policy sul Rispetto dei Diritti Umani nel Gruppo; lo stesso corso, in lingua locale, è in fase di erogazione per i dipendenti della BU Brasile. Nel 2016, in Brasile, le attività formative hanno riguardato prevalentemente il rispetto del Codice Etico e del modello organizzativo 231, delle norme relative alla Salute e Sicurezza sul lavoro e della Privacy.

TIM conferma il suo impegno nel processo di trasformazione culturale, avviando percorsi formativi sui temi della Diversity (vedi paragrafo dedicato all'interno della sezione People Caring di questo capitolo). In Brasile tutti i neo-assunti sono tenuti a partecipare a corsi di formazione su tematiche aziendali quali etica, sostenibilità e politiche ambientali.

¹ Maggiori informazioni sulla TIM Academy sono contenute nel paragrafo "Formazione" di questo capitolo



Sono inoltre stati svolti, anche nel 2016, corsi di formazione di base e di aggiornamento dedicati ai settori delle Vendite e al personale dei Call Center.

[G4-LA9] Le seguenti tabelle mostrano le ore di formazione nel Gruppo per categoria professionale. Un focus comparativo della formazione per genere è contenuto in Appendice.

2016	Ore		Partecipazioni ¹	Partecipanti	Copertura ²
	Totali	Procapite			
Totale	1.823.553	29,78	505.888	57.591	94,1%
Dirigenti	27.874	36,06	3.817	745	96,4%
Quadri	87.474	18,90	23.515	4.266	92,2%
Impiegati	1.708.205	30,60	478.556	52.580	94,2%

2015	Ore		Partecipazioni	Partecipanti	Copertura
	Totali	Procapite			
Totale	2.498.571	37,94	479.209	58.628	89,0%
Dirigenti	22.113	26,17	3.771	811	96,0%
Quadri	107.240	22,41	16.046	3.946	82,5%
Impiegati	2.369.218	39,33	459.392	53.871	89,4%

2014	Ore		Partecipazioni	Partecipanti	Copertura
	Totali	Procapite			
Totale	2.837.986	42,99	453.968	63.023	95,5%
Dirigenti	23.966	27,61	4.238	800	92,2%
Quadri	133.036	28,23	17.293	4.284	90,9%
Impiegati	2.680.983	44,36	432.437	57.939	95,9%

[G4-LA9] Nel 2016 il Gruppo ha investito 15 milioni di euro, pari ad un costo di 236,12 euro pro capite, in corsi di formazione. Il valore esposto considera la sola spesa in corsi di formazione e non include il beneficio personale ottenuto dai partecipanti ai corsi e l'impatto positivo sulle performance di TIM. La valorizzazione dei corsi di formazione è quindi superiore al costo sostenuto per gli stessi

¹ Indica il numero complessivo di partecipazioni a momenti formativi nelle diverse forme previste (aula, online, training on the job)

² La copertura si riferisce al dato percentuale di partecipanti rispetto alla consistenza, cioè quante risorse del Gruppo in percentuale hanno partecipato ad almeno un evento formativo per singola categoria (dirigenti, quadri, impiegati)



[G4-HR2] Le attività formative legate al rispetto dei Diritti Umani hanno riguardato prevalentemente la diffusione della Policy per il Rispetto dei Diritti Umani del Gruppo, il rispetto del Codice Etico e del Modello Organizzativo 231 (cfr. Essere sostenibili in TIM), delle norme relative alla Salute e Sicurezza sul lavoro e della Privacy.

Numero di ore di formazione sui Diritti Umani¹

	2016	2015	2014
Domestic	110.722	253.883	397.414
Brasile	48.036	44.940	-

[G4-HR7] Tutto il personale che opera nella funzione Security di TIM è formato e aggiornato sulla legislazione e sulle normative nazionali e comunitarie in materia di sicurezza aziendale e svolge le sue attività nel pieno rispetto delle policy e delle procedure aziendali in vigore.

Percentuale di dipendenti formati sui Diritti Umani¹

	2016	2015	2014
Domestic	20,85%	46,54%	94,12%
Brasile	110%*	87,89%	-

* La percentuale considera il numero dei dipendenti ancora in azienda e coloro che l'hanno lasciata

In particolare, al fine di tutelare le risorse umane, materiali, immateriali e le infrastrutture dell'Azienda, il personale di Security svolge attività di analisi dei rischi e delle segnalazioni di incidenti di sicurezza, prevenzione delle perdite e contenimento dei danni, interfaccia verso il Dipartimento di Protezione Civile e gli altri Enti istituzionali impegnati nella gestione delle emergenze o dei grandi eventi che coinvolgono i diversi asset aziendali. Il personale di Security non svolge attività di controllo della folla e scorta a persone e valori, attività demandate istituzionalmente alle Forze di Polizia.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

[G4-LA10] Nel 2016 è stato rafforzato e sviluppato il *deployment* del modello di *Knowledge Management* del Gruppo, il cui lancio è avvenuto nei primi mesi del 2015. L'applicazione del modello di knowledge management nella fase pilota dello scorso anno ha consentito di promuovere e diffondere la cultura della condivisione, la creazione di reti di relazioni interne ed esterne, lo scambio di conoscenze e la generazione di idee, con l'obiettivo di favorire i processi di innovazione del Gruppo.

Il modello ha guidato la creazione di una piattaforma che garantisce e sostiene:

- la patrimonializzazione, la trasmissione e lo sviluppo della conoscenza delle persone,
- la ricerca e l'innovazione,
- la competitività sui mercati.

In particolare, il modello si compone di una matrice di apprendimento, di un sistema di *governance*, di un *team* di supporto e di un set di strumenti di collaborazione *social* e in presenza che facilitino l'acquisizione di nuova conoscenza, la diffusione di *best practices*, la condivisione di esperienze e l'apprendimento.

¹ Come anticipato nei precedenti bilanci di sostenibilità 2014 e 2015, la rilevazione di questo dato nella BU brasiliana è partita dal 2015.



Inoltre, contestualmente al lancio della piattaforma tecnologica della TIM Academy, è stata aperta un'area di *social collaboration* dedicata ai percorsi di formazione che consente a docenti e partecipanti dei singoli percorsi di condividere la conoscenza generata nelle aule: materiali, contenuti e conversazioni sulle tematiche oggetto di formazione. Tale spazio comprenderà anche un'interazione con partecipanti esterni all'Azienda che fanno parte dell'ecosistema dei processi di *business* (es. *partner retail*, *contact center* esterni, studenti PhD).

Da giugno 2016, in collaborazione con la funzione Internal Identity, sono stati avviati i *TIM Smart Corners*, incontri informali di breve durata negli spazi aziendali, nei quali colleghi esperti condividono in modo volontario le loro conoscenze professionali con l'obiettivo di condividere e diffondere conoscenze relative al business, sperimentare nuove forme di apprendimento e favorire il *networking* aziendale.

E' stato implementato l'Osservatorio *New Capabilities* con l'obiettivo di identificare i trend emergenti e le nuove competenze ad alto potenziale di *business* avvalendosi del contributo di diversi poli di "osservazione" sia interni al Gruppo che esterni quali le *partnership* con il mondo universitario e della ricerca e i centri di innovazione interna. Entrambi costituiscono gli interlocutori privilegiati dell'Osservatorio, che si pone come integratore e punto di contatto all'interno del più vasto ecosistema della conoscenza. In quest'ambito, è stata lanciata ad ottobre 2016 la *Community Pioneers*, una comunità di colleghi identificati come "pionieri" delle conoscenze del proprio ambito di *expertise*: spazio *social* di confronto e approfondimento dedicato allo scouting delle nuove competenze e all'aggiornamento del *know-how* specialistico dei mestieri e delle professioni. La *Community* inoltre si pone come cinghia di trasmissione dei nuovi *know how* all'interno della TIM Academy per garantire una formazione innovativa e in linea con le sfide emergenti dei nuovi business e agevolare il costante rinnovo dei profili professionali.

COLLABORAZIONI CON LE UNIVERSITÀ E LE SCUOLE

Nel 2016 l'Azienda ha rinnovato il proprio modello di relazione con i principali *stakeholder* del mondo accademico, con le scuole e con gli enti istituzionali e sociali con l'obiettivo di abilitare ulteriormente l'innovazione e diffondere la cultura digitale. Sono state quindi attivate o consolidate *partnership* mirate a generare valore nel breve-medio periodo mettendo a disposizione il proprio *know how* per lo sviluppo e la formazione dei giovani.

Tali *partnership* si sono realizzate concretamente attraverso le seguenti principali iniziative:

- la collaborazione con le scuole secondarie, nell'ambito del progetto "Network Scuola Impresa", nato nel 2009 con l'intento di creare un rapporto strutturato con le scuole superiori anche al fine di valorizzare le competenze interne, entrare in contatto con i giovani sul territorio nazionale e promuovere l'immagine aziendale; in particolare, sul tema dell'Alternanza Scuola Lavoro TIM ha aderito ad un progetto pilota sperimentale di Assolombarda "Alternanza Licei - Imprese TLC" con la finalità di sperimentare un modello che riuscisse a coniugare gli obiettivi delle scuole con quelli dell'impresa;
- il finanziamento di borse di studio per favorire il conseguimento di un titolo post-lauream a giovani laureati in ingegneria ed economia: dal 2011 al 2016 sono state assegnate 166 borse di dottorato di ricerca (PhD) dedicate allo sviluppo di specifici progetti di ricerca di interesse aziendale, con temi che spaziano dal *cloud computing* al geomarketing, dai big data alla e-health, dall'LTE alla robotica, fino a ricomprendere tematiche attinenti al diritto e all'economia del web. Per il triennio 2017-2019 sono in corso di attivazione ulteriori 6 borse di dottorato (XXXII ciclo);



- la partecipazione al progetto pilota denominato “PHD ITalents” gestito dalla Fondazione CRUI¹ su incarico del MIUR e in partenariato con Confindustria per il collocamento di dottori di ricerca in impresa;
- il finanziamento di 10 borse di studio, per laureandi meritevoli in Ingegneria, provenienti prioritariamente dal Mezzogiorno d’Italia in ognuno dei due programmi biennali erogati da CONSEL- Consorzio Elis, mirati a sviluppare competenze ICT ;
- la collaborazione in corsi di studi post-universitari attraverso 4 master su temi collegati al nostro business;
- la sponsorizzazione della Cattedra “TIM Chair in Market Innovation”, presso l’Università Bocconi di Milano, che si è concluso nel 2016;
- le attività di divulgazione di fonti di sapere *cutting edge* sul tema della trasformazione digitale con lo scopo di trasferire la conoscenza atta a sostenere la trasformazione e l’evoluzione digitale, alimentare l’osservatorio delle *nuove competenze* attraverso la partecipazione ad eventi di *sharing, think tank* con altre aziende, incontri con esperti, divulgazione di ricerche sul tema. Di rilievo l’accordo concluso con la Business School del POLIMI per la fruizione dei contenuti d’avanguardia sul tema della trasformazione digitale presenti sul sito Osservatori.net del MIP;
- la partecipazione alla stesura del Report “Osservatorio Università-Imprese” per il dialogo e la cooperazione tra Università e Imprese, organizzato da Fondazione CRUI.

Le partnership attivate agiscono sinergicamente con le attività di Employer Branding, contribuendo al posizionamento del Gruppo tra le Top 20 Best Employer of Choice in Italia (14° posto). Nel corso dell’anno, come già riportato, TIM ha inoltre partecipato a 20 incontri presso le Università e le Scuole, incontrando oltre 5.000 studenti, laureandi e neolaureati e coinvolgendo nello staff alcuni tra gli oltre 200 Employer Brand Ambassador, giovani colleghi. Dall’inizio del 2016 sono stati attivati 35 tirocini formativi.

¹ Acronimo CRUI: Conferenza dei Rettori delle Università Italiane



COMUNICAZIONE INTERNA

Nel 2016, in coerenza con il contesto di riferimento in continua evoluzione, la comunicazione interna ha intrapreso un percorso guidato da due direttrici fondamentali:

- la conversione dai canali tradizionali della comunicazione interna verso forme più innovative, in logica web centric, per favorire la bilateralità, lo scambio e il confronto tra tutti i componenti della comunità aziendale. Criterio guida è l'ingaggio delle persone per poter contare sulla loro energia e motivazione;
- il «racconto» delle azioni e delle attività aziendali, ovvero il supporto nella diffusione delle informazioni in maniera chiara, diretta, semplice e capillare, attraverso piani di comunicazione ad hoc su ogni progetto.

Di seguito, alcuni esempi di iniziative realizzate:

- comunicazione della strategia: produzione video e iniziative editoriali in cui Presidente e Amministratore Delegato chiariscono le azioni strategiche dell'Azienda, informano sui passi futuri, rassicurano le persone sulla forza e sulla coerenza delle azioni messe in atto. Si aggiunge inoltre la collana-video "5 domande a", video interviste ai top manager per diffondere la strategia commerciale dell'Azienda. La collana ha cadenza mensile, il video è pubblicato sulla web tv, visibile da pc e da App;
- campagne informative sui progetti aziendali trasversali, in particolare piani di sviluppo e smartworking: lo scopo è informare i colleghi sulle iniziative che impattano sulla loro vita professionale;
- supporto al processo di rebranding con azioni di comunicazione interna mirate per l'Italia e per il Brasile;
- piano di comunicazione "Job Center": videostorytelling, attività editoriali intranet, redazione dei materiali informativi post-colloquio, per supportare la manovra di riqualificazione professionale dell'Azienda;
- *benchmarking* di comunicazione interna con 15 aziende di vari settori industriali, con lo scopo di confrontarsi sui trend e sulle best practices della comunicazione interna;
- rafforzamento della rete dei positive teller, realizzato tramite incontri e azioni mirate, con lo scopo di affiancare la comunicazione istituzionale attraverso azioni di diffusione delle informazioni partecipate;
- lancio di "Idea sharing", il contest di internal crowdsourcing grazie al quale i colleghi possono proporre un'idea progettuale e aggiudicarsi la possibilità di realizzarla con nuove risorse e tempo dedicato;
- lancio della Web Tv, il canale video interno con alta qualità, praticità nell'utilizzo, massima usabilità anche su smartphone;
- lancio della TIM People APP, la versione APP della Intranet con le 15 news più recenti e alcune utilities per il dipendente (visualizzazione timbrature, comunicazione malattia).

In Brasile

In Brasile, il 2016 è stato caratterizzato da importanti iniziative di People Caring & Communication atte a promuovere l'integrazione tra colleghi sul posto di lavoro, diffondere il marchio, nonché sviluppare l'attenzione nei confronti dei nostri dipendenti in ogni azione e campagna.

Nel corso di questo anno abbiamo strutturato un piano di comunicazione di marketing interno e delle azioni per presentare ai dipendenti il nuovo brand TIM e il posizionamento sul mercato per consentire loro di comprendere appieno il proprio ruolo e contribuire a questa nuova fase della società.

Un altro momento rilevante che ha caratterizzato il 2016 è stato lo spostamento della sede centrale della società. Quest'attività ha richiesto l'elaborazione di nuove modalità di



comunicazione dei vari passaggi e dell'impatto positivo sul proprio lavoro per i dipendenti. La strategia dell'area è stata caratterizzata dalla creazione di una newsletter specifica scritta in un linguaggio giovanile e amichevole, così da mitigare i dubbi e i punti di resistenza delle parti interessate.

Inoltre, il 2016 ha visto anche la creazione di iniziative per la diffusione di notizie aziendali, come Flex Office e la Comunicazione Integrata.

La Funzione People Caring & Communication ha dato vita a campagne per aumentare le attività di caring della società e i programmi per la flessibilità, la mobilità e l'uso della tecnologia, in modo tale da creare un riscontro diretto nella qualità della vita dei dipendenti, nelle loro opinioni e nella loro percezione dell'Azienda.

TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA

Il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro messo in campo da TIM assicura la piena aderenza dell'Azienda alle normative nazionali e agli accordi presi in merito con le organizzazioni sindacali, e prevede altre numerose iniziative volte ad assicurare una sicurezza sempre maggiore ai lavoratori.

[G4-LA5] In Italia la norma di riferimento è il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro, che, tra l'altro, richiede esplicitamente che ci sia partecipazione e consultazione in materia con i rappresentanti dei lavoratori. La norma richiede che il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza sia eletto o designato dai lavoratori nell'ambito delle rappresentanze sindacali in azienda. **[G4-LA8], [G4-LA5]** Il numero, le modalità di designazione o di elezione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, nonché il tempo di lavoro retribuito e gli strumenti per l'espletamento delle funzioni sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva. La normativa è applicata in tutte le realtà italiane e, in particolare, per quanto riguarda TIM S.p.A., sono stati istituiti i Comitati per la Salute e Sicurezza. Questi Comitati, secondo gli accordi sottoscritti con le organizzazioni sindacali, hanno un ruolo partecipativo e collaborativo atto a garantire analisi e confronto congiunto tra parte aziendale e parte sindacale su tutte le tematiche relative alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, a livello nazionale e territoriale. A tal fine l'accordo istitutivo dei Comitati prevede che sia il Comitato Paritetico Salute e Sicurezza Nazionale (CPSSN) sia ciascuno dei 4 Comitati Paritetici Salute e Sicurezza Territoriali (CPSST) siano composti da tre membri nominati dall'Azienda e tre membri nominati dalle Organizzazioni Sindacali firmatarie dell'accordo. A parte gli specifici compiti assegnati dall'accordo ai Comitati, il CPSSN ha il compito di coordinare e fornire indicazioni ai CPSST che a loro volta fungono da interfaccia e supporto con le rappresentanze dei lavoratori.

[G4-LA7] In TIM S.p.A. le attività lavorative sono state classificate su livelli di rischio basso e medio, in coerenza con quanto definito dalla normativa di riferimento, secondo la classificazione ATECO dell'Istituto Nazionale di Statistica. Non sono presenti in azienda attività a rischio alto. Per nessuna malattia professionale si è verificato un numero significativo di casi. Anche nelle altre consociate del Gruppo non sono presenti attività classificate ad alto rischio.

[G4-DMA Occupational Health and Safety] Nel 2016 le principali aree di intervento in tema di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro hanno riguardato la pianificazione e lo sviluppo di una serie di iniziative informative e di sensibilizzazione atte a rafforzare la cultura della sicurezza in Azienda. In particolare sono stati definiti i contenuti di una campagna di comunicazione che prevede iniziative mirate al contenimento del fenomeno infortunistico anche attraverso azioni di miglioramento volte ad incidere sui comportamenti individuali e sul processo lavorativo.



Il progetto ha visto la realizzazione di prodotti digitali informativi e di aggiornamento, rivolti a tutto il personale, con riferimento alla corretta applicazione delle norme di sicurezza durante la conduzione delle attività lavorative nonché un focus specifico sulla gestione delle emergenze antincendio e del primo soccorso.

Sono inoltre proseguite le campagne di misure strumentali con riferimento a vibrazioni, rumore, campi elettromagnetici e microclima, per un puntuale monitoraggio delle misure di controllo dei rischi.

Al fine di migliorare il processo della valutazione dei rischi è stato altresì introdotto un software dedicato per l'elaborazione del livello di rischio derivante dall'utilizzo di sostanze e preparati chimici.

Sempre nel corso del 2016 è proseguita l'azione formativa destinata a tutte le figure aziendali coinvolte nella gestione della sicurezza che ha visto tra l'altro la prosecuzione dei corsi di guida sicura dedicati al personale che utilizza auto aziendali.

Sul piano del rafforzamento della consapevolezza sui temi della salute e sicurezza anche da parte della filiera di fornitura nel 2016 sono state condotte 16 verifiche sui principali fornitori. Il tema del contenimento degli infortuni ha visto coinvolgimento anche delle principali imprese appaltatrici di Rete, con la realizzazione di un workshop volto alla sensibilizzazione e al confronto sugli aspetti operativi di maggior impatto in termini prevenzionistici.

Nel secondo semestre è stato formalizzato il protocollo di Relazioni Industriali tra Azienda e organismi sindacali che ha riconfermato la centralità del ruolo dei Comitati Paritetici (Centrale e Territoriali) in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

E' proseguita nel 2016 l'attività di *benchmarking* promossa da TIM con le principali imprese a rete italiane (Enel, Poste Italiane, Ferrovie dello Stato, Rai, Terna, Anas, Autostrade per l'Italia, Vodafone, etc.) con incontri periodici su tematiche di salute e sicurezza e workshop, organizzati a rotazione da ciascuna azienda, con la partecipazione di esperti del settore e di enti istituzionali, i temi affrontati hanno riguardato le misure di controllo e contenimento degli infortuni sul lavoro, controlli sanitari e contenimento del rischio aggressioni nel ruolo di front line.

Infortuni e malattie professionali

Infortuni

	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Numero infortuni (esclusi in itinere)	524	554	566
Indice di gravità(*)	0,23	0,21	0,34
Indice di frequenza(*)	8,66	8,31	8,96
Durata media in ore	145,51	139,93	131,62
Indice di improduttività(*)	1,52	1,42	1,39
Infortuni x 100 lavoratori	1,21	1,27	1,30

(*) Gli indici di gravità, di frequenza e di improduttività rappresentano rispettivamente:
 - i giorni convenzionali perduti per infortunio ogni mille ore lavorate
 - gli infortuni per ogni milione di ore lavorate
 - le ore perdute per infortunio ogni mille lavorate



Per l'anno 2016 si conferma il trend positivo di riduzione del numero degli infortuni sul lavoro, registrando un calo del 5,4% rispetto al 2015. In particolare l'analisi degli indici infortunistici evidenzia una flessione degli infortuni x 100 lavoratori, mentre per gli altri indici si rileva un lieve aumento rispetto ai valori del 2015, dovuto all' incremento della durata media in ore dei singoli eventi. I dettagli relativi agli infortuni, alle malattie professionali e alle assenze richiesti dallo standard **[GRI-G4], [G4-LA6a]** sono riportati nell'appendice al presente capitolo.

Le principali tipologie di infortunio riscontrate sono state, in ordine decrescente: cadute di persona, incidenti stradali, distorsioni, strappi, maneggio materiali, urti, e altre tipologie minori.

Per quanto riguarda le malattie professionali sono state prese in considerazione le denunce presentate all'INAIL nell'anno di riferimento e sottoposte ad iter di riconoscimento.

Nel corso del 2016 le malattie professionali denunciate dai lavoratori hanno riguardato patologie inerenti le neoplasie, l'apparato muscolo-scheletrico, l'apparato uditivo/vocale e le malattie psichiche/psicosomatiche.

[G4-LA7] In conformità a quanto disposto dalla normativa di riferimento, il personale TIM è stato classificato a rischio basso/medio in funzione delle attività svolte. In azienda non sono presenti lavoratori che svolgono attività/lavorazioni tali da essere esposti ad alto rischio di insorgenza di malattie specifiche.

[G4-LA6c] In TIM esiste una procedura in cui vengono descritte le norme e gli adempimenti che ciascun soggetto deve porre in essere nel processo di "genesì", gestione e chiusura delle denunce di infortunio sul lavoro e/o in itinere occorsi ai lavoratori per i quali le aziende sono tenute al pagamento del premio INAIL (Istituto Nazionale per l' Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro). La procedura prevede che al verificarsi di un infortunio il lavoratore invii un certificato di infortunio al proprio responsabile e alla gestione del personale. Quest'ultima inoltra la denuncia d'infortunio all'INAIL che, dopo opportune verifiche, confermerà o meno l'infortunio. Nel caso in cui l'infortunio non fosse riconosciuto, i giorni di assenza del lavoratore diventeranno in automatico giorni di assenza per malattia ordinaria.

In Brasile

[G4-DMA Occupational Health and Safety] In TIM Brasil tutti i dipendenti ricevono, dopo l'assunzione, una formazione in materia di salute e sicurezza. Vengono inoltre regolarmente effettuati controlli per identificare i rischi e le relative misure di controllo, le cui risultanze vengono riportate nel documento Programma di Prevenzione per i Rischi Ambientali. Il documento, redatto per ogni sito TIM, viene aggiornato annualmente, secondo quanto previsto dalla legge.

Ogni anno si svolge la Settimana Interna della Prevenzione Infortuni, durante la quale i dipendenti vengono informati sui rischi legati all'ambiente di lavoro e sulle relative misure di controllo.

[G4-LA5] Nei siti TIM Brasil con oltre 50 dipendenti sono state costituite commissioni interne per la prevenzione degli infortuni sul lavoro (Cipas), per un totale di 11 commissioni su tutto il territorio nazionale. Le commissioni sono composte da dipendenti, eletti per il 50% da dipendenti con ruolo di responsabilità e, per il restante 50%, da dipendenti senza incarichi di responsabilità. Nei siti aziendali con meno di 50 dipendenti, un dipendente viene formato appositamente per seguire queste attività.

In TIM Brasil sono 27 le persone impegnate in attività di prevenzione.

[G4-LA8] Di norma in Brasile gli accordi collettivi prevedono che vengano riportate anche informazioni sulla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e TIM Brasil segue questa prassi.



RELAZIONI INDUSTRIALI

[G4-HR4] [G4-DMA Employment] Da sempre TIM intrattiene rapporti aperti e trasparenti con i sindacati e le rappresentanze dei lavoratori, nella convinzione che solo attraverso un confronto continuo e costruttivo si possa arrivare alle soluzioni di miglior equilibrio rispetto alle aspettative di tutti gli stakeholder.

[G4-11] Tutti i lavoratori del Gruppo, tanto in Italia quanto in Brasile, sono coperti da contratti collettivi di lavoro concordati con le organizzazioni sindacali e a tutto il personale è garantita la possibilità di partecipare alle assemblee sindacali, in termini di ore di permesso retribuito e di spazi aziendali che ne consentano lo svolgimento, nonché di partecipare liberamente alle consultazioni per l'elezione dei rappresentanti sindacali. In nessuna delle operazioni del Gruppo il diritto alla partecipazione sindacale è a rischio o messo in discussione. Gli accordi sindacali, tra l'altro, specificano le modalità di fruizione dei diritti e stabiliscono gli organi di controllo per il loro rispetto. **[G4-LA4]** I cambiamenti organizzativi con significativa incidenza sui livelli occupazionali e sul personale sono discussi con le rappresentanze sindacali e, in taluni casi, si procede alla stipula di un accordo ad hoc che specifica i tempi e le modalità della riorganizzazione. **[G4-HR5], [G4-HR6]** La collaborazione con le rappresentanze dei lavoratori, insieme alle procedure e ai sistemi di controllo interni, ha fatto sì che non sia stata segnalata alcuna violazione o alcun rischio riguardante l'applicazione delle policy di Responsabilità Sociale del Gruppo che tutelano i diritti fondamentali del lavoro, quali il divieto di lavoro coatto o di lavoro minorile ¹.

TIM S.p.A.

Il primo semestre 2016 è stato caratterizzato da numerose sessioni di confronto e d'informazione con le parti sindacali, che hanno riguardato diverse funzioni aziendali. Nell'ambito di tali incontri, Azienda e Rappresentanze Sindacali hanno individuato soluzioni condivise per l'introduzione di nuovi turni di lavoro per le persone che operano in ambito *Fraud Operations*, che contribuiranno a migliorare ulteriormente il livello di presidio del servizio e a soddisfare le esigenze della clientela di riferimento.

Confronti significativi con le parti sindacali hanno riguardato anche le funzioni aziendali preposte alla supervisione dei servizi e delle piattaforme di rete, nonché all'assistenza tecnica, per stabilire presidi orari coerenti con i mutamenti organizzativi e con la volontà di offrire maggiori servizi e qualità alla clientela.

In particolare, per la funzione Network sono stati siglati gli accordi relativi ai turni del neo costituito 'Front End Unico', che ha concentrato nei due soli poli di Roma e Milano le attività fino ad allora assicurate da diversi presidi territoriali, il cui bagaglio di competenze è stato integralmente recuperato e attraverso una strutturata manovra di riconversione professionale che ha garantito il reimpiego di tutte le risorse.

Inoltre, sono stati sottoscritti specifici accordi sia a livello nazionale che a livello territoriale per consentire al personale interessato di fruire di un giorno di permesso retribuito in alternativa al riconoscimento economico contrattuale previsto per le festività nazionali e di Santo Patrono cadenti di domenica nel 2016.

Nel mese di giugno, Azienda e organizzazioni sindacali hanno rinnovato, con la sottoscrizione di uno specifico protocollo, la struttura del modello delle relazioni industriali di TIM, al fine di valorizzare ulteriormente il confronto nell'ambito dell'area dell'informazione, della consultazione e della negoziazione, sia a livello nazionale che territoriale.

¹ In tema di lavoro minorile, le policy consentono alcune deroghe, interamente legali, come, ad esempio, i contratti di formazione incentivati dal governo brasiliano.



In linea con il modello di relazioni sviluppato nel tempo, volto alla ricerca del dialogo e del confronto costruttivo, è stata confermata l'importanza della sede aziendale, quale sede idonea a individuare soluzioni atte ad accompagnare i processi di evoluzione organizzativa, anche attraverso un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze territoriali.

Le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU), recentemente rilette, sono presenti in modo capillare in tutte le regioni italiane; con il nuovo Protocollo, si pongono le basi per sviluppare ulteriormente le relazioni a livello locale, ricercando adeguati momenti di confronto decentrato al fine di meglio cogliere e coniugare, nel rispetto dei ruoli reciproci, le specifiche esigenze e opportunità che contraddistinguono le diverse realtà territoriali.

Nel pieno rispetto della vigente disciplina legislativa, l'Azienda ha esperito la prevista procedura con le rappresentanze sindacali interessate, per la fusione per incorporazione della Soc. Information Technology S.r.l. in TIM S.p.A., che si è conclusa con esito positivo con accordo tra le Parti.

La fusione è diretta a massimizzare l'efficienza organizzativa del Gruppo attraverso una semplificazione della struttura e dei relativi processi con conseguente riduzione dei costi amministrativi e lo sviluppo delle competenze tradizionali delle risorse IT.

Nel mese di luglio, TIM e Federmanager RSA Dirigenti hanno siglato un accordo per la gestione di personale dirigente in esubero quantificato in 170 unità, prevedendo per questi ultimi l'uscita dall'Azienda entro il 31 dicembre 2018. Ad essere interessati sono stati principalmente tutti coloro che avevano maturato o che matureranno i requisiti per l'accesso a qualsiasi trattamento pensionistico entro la fine del 2018, ovvero al prepensionamento in base alla legge Fornero.

Il piano di esuberi si è reso necessario per consentire la riduzione dei costi garantendo al contempo il ricambio generazionale all'interno di un processo di profonda riorganizzazione e semplificazione delle strutture avviato dalla società. Nell'ambito del quadro sopra tracciato, il dimensionamento qualitativo e quantitativo dei dirigenti assume un ruolo essenziale e costituisce il presupposto per futuri percorsi di valorizzazione e sviluppo delle risorse manageriali interne.

Le parti hanno convenuto di avviare una procedura collettiva ai sensi della legge 223/1991 assicurando trattamenti economici certi e omogenei a tutti i dirigenti coinvolti.

Inoltre, per il periodo di vigenza dell'accordo, l'Azienda, in deroga al Contratto di Lavoro, ha riconosciuto, ai dirigenti non pensionabili che hanno aderito volontariamente all'accordo un'incentivazione all'esodo commisurata agli anni di servizio prestato oltre ad altre erogazioni.

Con questo accordo TIM e Federmanager RSA hanno inteso individuare misure idonee ad attenuare l'impatto sociale del necessario adeguamento degli organici.

Brasile

La Società ha tenuto diversi incontri con le due federazioni nazionali (Fenattel e Fittel), che, insieme, rappresentano 27 sindacati del paese, per negoziare il Contratto di Lavoro Collettivo, nello specifico gli aspetti sociali e economici, inclusi aumenti salariali e benefit, nonché per negoziare il Programma di Compartecipazione agli Utili.



POLITICA DI REMUNERAZIONE

La politica di remunerazione del Gruppo è costruita in modo da garantire i necessari livelli di competitività dell'impresa sul mercato del lavoro. La competitività si traduce nel sostenere gli obiettivi strategici, perseguire la sostenibilità dei risultati nel lungo termine e tendere al giusto equilibrio tra le esigenze di unitarietà del Gruppo e di differenziazione dei diversi mercati di riferimento. Ne consegue un'architettura retributiva prioritariamente finalizzata a garantire il corretto bilanciamento della componente fissa e della componente variabile, di breve e di lungo termine, cui si affianca il sistema dei benefit e welfare, in ottica di Total Rewarding. Più in particolare, la componente fissa riflette l'ampiezza e la strategicità del ruolo ricoperto ed è ancorata all'andamento dei mercati riferimento.

La retribuzione variabile a breve termine (MBO) è invece finalizzata a rendere trasparente il legame tra riconoscimento economico e grado di raggiungimento degli obiettivi annuali. A tal fine gli obiettivi sono fissati con riferimento a indicatori di natura quali-quantitativa, rappresentativi e coerenti con le priorità strategiche e di piano industriale, misurati secondo criteri predefiniti e oggettivi. Nel 2016 l'architettura dell'incentivazione manageriale è stata semplificata attraverso la riduzione della numerosità degli obiettivi.

Nel 2016 si conferma la presenza di un obiettivo MBO che costituisce un "cancello", il quale – però – agisce diversamente per il Vertice e per la restante popolazione incentivata:

- per l'Amministratore Delegato, il mancato raggiungimento del livello minimo dell'obiettivo gate comporterà una decurtazione del 50% del premio target su cui calcolare la valorizzazione dei restanti obiettivi;
- per il Presidente, a partire dal 2016, il cancello viene previsto con lo stesso meccanismo dell'Amministratore Delegato;
- per tutti gli altri destinatari, il cancello rimarrà condizione di accesso al conseguimento dei soli obiettivi macro-aziendali.

La componente variabile di lungo termine è finalizzata a promuovere l'allineamento tra gli interessi del management e quelli degli azionisti attraverso la partecipazione al rischio d'impresa; al riguardo si evidenzia che è stato adottato il piano di Stock Option 2014-2016 che ha interessato l'Amministratore Delegato, il Top Management e un bacino selezionato della dirigenza¹.

In un'ottica di Total Compensation, ai tradizionali strumenti di tipo monetario, sono stati affiancati strumenti non monetari come benefit, attraverso l'estensione di alcuni di essi a tutta la popolazione aziendale.

In sede di nomina dell'Amministratore Delegato in carica, Flavio Cattaneo (30 marzo 2016), è stata decisa l'introduzione di una nuova misura premiale, aggiuntiva, volta a perseguire l'obiettivo di discontinuità e turnaround aziendale. Lo Special Award prevede, per l'Amministratore Delegato e per una parte di dirigenza da lui selezionata, che, a fronte dell'over-performance su alcuni kpi economico-finanziari definiti, venga maturato un premio costituito dall'80% in azioni e 20% in cash.

¹ Al fine di fornire un'indicazione corretta del rapporto tra la remunerazione del Top Management e il resto della popolazione aziendale [G4-54], [G4-55], in conformità con la "policy per la Classificazione e la Gestione delle informazioni sotto il profilo della riservatezza", TIM fornisce alcune indicazioni, utili al calcolo, nelle consuete modalità tabellari della Relazione sulla Remunerazione (pag. 18) e nella Relazione Finanziaria Annuale (pag 244).



Stakeholder di riferimento	Obiettivi oggetto di incentivazione	% di manager (a cui l'obiettivo si applica)
Clienti	- Customer satisfaction	82%
	- Qualità del servizio erogato	41%
	- Qualità del servizio percepita dai clienti consumer e business	82%
	- Qualità del servizio percepita dagli altri operatori nazionali di telefonia fissa e mobile	17%
Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none">- Salute e sicurezza dei dipendenti- Programmi di formazione e crescita professionale- Attività di welfare (People Caring) e benessere per i dipendenti	} 3%
Ambiente	- Consumi di materiali, energia	17%
Azionisti e Istituzioni	- Qualità e tempestività dell'informativa societaria	6%
Comunità	<ul style="list-style-type: none">- Organizzazione di manifestazioni ed eventi corporate- Qualità di iniziative/progetti corporate	} 28%



SEGNALAZIONI PERVENUTE TRAMITE LA PROCEDURA PER IL CONTROLLO INTERNO

[G4-LA16] Sono di seguito espone le segnalazioni ricevute attraverso la procedura di Segnalazione per il Controllo Interno (cfr. *Il Gruppo TIM*, paragrafo Il sistema di Corporate Governance) relative a questioni di lavoro per il triennio 2016-2014, in Italia e in Brasile.

In Brasile la Procedura di Segnalazione è presente dal 2014. L'aumento della numerosità delle

Italia

	2016	di cui sostanziate	2015	di cui sostanziate	2014	di cui sostanziate
Numero totale segnalazioni relative a questioni di lavoro pervenute attraverso meccanismi formali nel periodo di riferimento	7	0	1	0	7	0
Di cui gestite durante il periodo di riferimento	7	0	1	0	7	0
Di cui risolte durante il periodo di riferimento	6	0	1	0	7	0
Numero totale di segnalazioni relative a questioni di lavoro pervenute in precedenza che sono state risolte nel periodo di riferimento	0	0	0	0	1	0

Brasile

	2016	di cui sostanziate	2015	di cui sostanziate	2014	di cui sostanziate
Numero totale segnalazioni relative a questioni di lavoro pervenute attraverso meccanismi formali nel periodo di riferimento	12	9	42	18	7	6
Di cui gestite durante il periodo di riferimento	12	9	42	18	7	6
Di cui risolte durante il periodo di riferimento	12	9	35	18	6	6
Numero totale di segnalazioni relative a questioni di lavoro pervenute in precedenza che sono state risolte nel periodo di riferimento	7	3	1	1	0	0

segnalazioni registrata nel 2015 rispetto all'anno precedente è ascrivibile a una maggiore accessibilità della procedura, rivista proprio nel 2015. Il dato del 2016 è in linea con la numerosità del 2014.



APPENDICE – TABELLE DI DETTAGLIO

Sono di seguito riportati i dati analitici dell'organico aziendale, segmentati secondo le indicazioni dello standard GRI G4. Il dato di Gruppo include, oltre alle Business Unit Domestic e Brasile, altre società per un totale di 100 unità. Seguendo il principio di rilevanza, non è stata inserita una colonna apposita anche per queste entità.

Inoltre, in tutte le tabelle sottostanti non è compresa la BU Media in quanto confluita nella BU Domestic dal 1 gennaio 2016.

[G4-10a]

Dipendenti per tipologia di contratto e genere

	2016 Contratto a tempo Indeterminato		2015 Contratto a tempo Indeterminato		2014 Contratto a tempo Indeterminato	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	39.306	21.767	41.660	24.084	41.753	24.166
Domestic	34.379	16.746	35.521	17.001	35.793	17.180
Brasile	4.860	4.989	6.006	7.036	5.884	6.957

	2016 Contratto a tempo Determinato		2015 Contratto a tempo Determinato		2014 Contratto a tempo Determinato	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	87	65	65	55	55	42
Domestic	86	65	65	55	55	40
Brasile	0	0	0	0	0	0



[G4-10b] Dipendenti con contratto a tempo indeterminato e determinato, per tipologia di impiego e genere

Dipendenti con contratto a tempo indeterminato

	2016				2015				2014			
	Full Time		Part Time		Full Time		Part Time		Full Time		Part Time	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	37.776	14.187	1.530	7.580	39.599	15.011	2.061	9.073	39.742	15.039	2.011	9.127
Domestic	33.389	10.754	990	5.992	34.523	11.005	998	5.996	34.783	11.107	1.010	6.073
Brasile	4.320	3.403	540	1.586	4.944	3.962	1.062	3.074	4.884	3.905	1.000	3.052

Dipendenti con contratto a tempo determinato

	2016				2015				2014			
	Full Time		Part Time		Full Time		Part Time		Full Time		Part Time	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	5	3	82	62	8	10	57	45	8	8	47	34
Domestic	4	3	82	62	8	10	57	45	8	6	47	34
Brasile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



[G4-10c] Dipendenti a payroll e lavoratori con contratto di somministrazione per genere

Dipendenti a payroll

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	39.393	21.832	41.725	24.139	41.808	24.208
Domestic	34.465	16.811	35.586	17.056	35.848	17.220
Brasile	4.860	4.989	6.006	7.036	5.884	6.957

Lavoratori con contratto di somministrazione

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	0	4	1	2	3	6
Domestic	0	4	1	1	3	5
Brasile	0	0	0	0	0	0

[G4-10d]

Dipendenti per area geografica e per genere

	2016			2015			2014		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
Uomini	34.338	5.055	39.393	35.516	6.209	41.725	35.706	6.102	41.808
Donne	16.874	5.048	21.832	17.038	7.101	24.139	17.172	7.036	24.208
Totale	51.122	10.103	61.225	52.554	13.310	65.864	52.878	13.138	66.016



[G4-10e]

Dipendenti di fornitori che lavorano presso le sedi del Gruppo e le cui attività rientrano nel core business di TIM¹

	2016	2015	2014
FTE esterni on site	943	1.801	985

[G4-LA1a]

Assunzioni per età e area geografica

	2016			2015			2014		
	<30	>=30; <=50	>50	<30	>=30; <=50	>50	<30	>=30; <=50	<30
Gruppo	1.518	736	63	2.850	1.346	75	3.917	1.779	114
Domestic	214	144	38	137	170	43	241	258	82
Brasile	1.303	592	25	2.712	1.174	32	3.675	1.511	30

[G4-LA1a]

Assunzioni per genere e area geografica

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	1.081	1.236	1.940	2.331	2.781	3.029
Domestic	242	154	225	125	384	197
Brasile	838	1.082	1.715	2.203	2.387	2.829

¹ Le uniche operazioni di core business che fanno ricorso a un rilevante apporto del lavoro di dipendenti di fornitori presso le sedi aziendali sono relative allo sviluppo di piattaforme informatiche. I dati nella tabella si riferiscono esclusivamente a questa realtà.



[G4-LA1b]

Turnover per genere e area geografica

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	3.436	3.539	2.029	2.411	2.350	3.058
Domestic	1.424	407	431	279	583	306
Brasile	1.985	3.128	1.593	2.124	1.763	2.752

[G4-LA1b]

Turnover per età e area geografica

	2016			2015			2014		
	<30	>=30; <=50	>50	<30	>=30; <=50	>50	<30	>=30; <=50	<30
Gruppo	3.138	2.268	1.569	2.397	1.705	338	3.283	1.682	443
Domestic	138	283	1.410	162	264	284	129	355	405
Brasile	3.000	1.979	134	2.235	1.435	47	3.151	1.326	38

[G4-LA3b]

Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale per genere

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	201	1.370	172	1.301	191	1.796
Domestic	68	999	61	756	81	1.244
Brasile	132	369	111	543	110	549



[G4-LA3c]

Dipendenti che sono rientrati dopo aver usufruito del congedo parentale per genere¹

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	*	*	197	1.331	189	1.785
Domestic	*	*	67	988	80	1.239
Brasile	*	*	129	342	109	546

* Il dato sarà disponibile a chiusura dell'anno 2017

¹ Si noti che, nella rappresentazione tabellare, l'anno di pertinenza del rientro del dipendente x non è stato calcolato in base all'anno in cui x è di fatto rientrato, ma in base all'anno in cui x ha preso il congedo. Quindi, se x ha preso il congedo nel 2015 ed è rientrato nel 2016, il suo rientro è comunque riportato nella colonna 2016. Questo è il motivo per cui i dati relativi alla colonna 2016 sono ancora parziali e quindi non ancora pubblicabili.



[G4-LA3d]

Dipendenti al lavoro dopo un anno dal termine del congedo parentale per genere¹

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	*	*	138	1.251	160	1.629
Domestic	*	*	35	945	76	1.216
Brasile	*	*	103	305	84	413

* Il dato sarà disponibile a chiusura dell'anno 2017

[G4-LA3e]

(return to work rate) Percentuale di dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale sul totale dei dipendenti beneficiari del congedo (LAc/LAb)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	*	*	99%	99%	99%	99%
Domestic	*	*	99%	99%	99%	100%
Brasile	*	*	99%	99%	99%	99%

* Il dato sarà disponibile a chiusura dell'anno 2017

[G4-LA3e]

(retention rate) Percentuale di dipendenti al lavoro dopo 12 mesi dal termine del congedo parentale sul totale dei dipendenti beneficiari del congedo (LAd/LAb)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	*	*	99%	99%	84%	91%
Domestic	*	*	99%	99%	94%	98%
Brasile	*	*	99%	99%	76%	75%

* Il dato sarà disponibile a chiusura dell'anno 2017

¹ Si noti che, nella rappresentazione tabellare, l'anno di pertinenza della persistenza al lavoro del dipendente x non è stato calcolato in base all'anno in cui di fatto x era a lavoro dopo 12 mesi dal congedo, ma in base all'anno in cui x ha preso il congedo. Quindi, se x ha preso il congedo nel 2015 e dopo 12 mesi era ancora a lavoro nel 2016, la sua persistenza al lavoro è comunque riportata nella colonna 2015. Non sapendo ancora chi, dei dipendenti che sono andati in congedo nel 2016, sarà ancora a lavoro dopo 12 mesi, non siamo ancora in grado di calcolare il dato relativo al 2016.



[G4-LA6a]

Tasso di infortuni sul totale della forza lavoro* (numero infortuni su ore lavorate)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	7,70	3,66	7,58	3,53	8,12	3,63
Domestic	9,05	4,75	8,70	4,15	9,57	4,80
Brasile	0,43	1,21	0,96	2,31	0,88	1,40

*I somministrati non vengono considerati in questo tipo di rilevazione. La loro incidenza a livello Gruppo è comunque bassissima (4 persone al 31.12.2016)

[G4-LA6a]

Tasso di giorni persi sulla forza lavoro* (giorni di infortunio su ore lavorabili)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	0,20	0,10	0,18	0,12	0,29	0,7
Domestic	0,24	0,15	0,21	0,16	0,35	0,10
Brasile	0,00	0,01	0,01	0,03	0,01	0,01

*Il somministrati non vengono considerati in questo tipo di rilevazione. La loro incidenza a livello Gruppo è comunque bassissima (4 persone al 31.12.2016)

[G4-LA6a]

Tasso di assenteismo sul totale della forza lavoro* (totale ore di assenteismo su ore lavorabili)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	6,09	11,91	5,52	9,94	6,39	10,28
Domestic	6,58	12,69	5,98	11,50	7,14	11,74
Brasile	4,04	10,64	2,69	6,74	2,34	7,27

*Il tasso di assenteismo viene calcolato tenendo in considerazione voci aggiuntive rispetto a quelle dell'indicatore GRI G4-LA6. Nel 2016 la metodologia di calcolo del tasso di assenteismo del Brasile è stata adattata a quella delle restanti Società del Gruppo.

[G4-LA6a]

Tasso di malattie professionali sul totale della forza lavoro* (numero casi su organico)

	2016		2015		2014	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Gruppo	0,03	0,02	0,03	0,00	0,03	0,01
Domestic	0,04	0,02	0,04	0,01	0,04	0,02
Brasile	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*I somministrati non vengono considerati in questo tipo di rilevazione. La loro incidenza a livello Gruppo è comunque bassissima (4 persone al 31.12.2016)

**[G4-LA9]**

Le seguenti tabelle si riferiscono alle attività formative condotte in TIM S.p.A. segmentate per genere

2016	Ore		Partecipazioni*	Partecipanti	Copertura**
	Totali	Procapite			
Totale	1.058.194	24,80	351.897	37.732	88,4%
Dirigenti	21.632	36,73	3.161	580	98,5%
di cui donne	4.139	42,67	570	101	104,1%
di cui uomini	17.493	35,55	2.591	479	97,4%
Quadri	57.545	17,97	17.242	2.828	88,3%
di cui donne	16.379	18,57	4.798	800	90,7%
di cui uomini	41.166	17,74	12.444	2.028	87,4%
Impiegati	979.017	25,18	331.494	34.324	88,3%
di cui donne	264.911	22,85	113.811	9.847	84,9%
di cui uomini	714.106	26,17	217.683	24.477	89,7%

2015	Ore		Partecipazioni*	Partecipanti	Copertura**
	Totali	Procapite			
Totale	1.338.273	30,3	250.165	38.892	88,0%
Dirigenti	16.176	25,1	3.158	659	102,2%
di cui donne	3.552	31,7	653	114	101,8%
di cui uomini	12.624	23,7	2.505	545	102,3%
Quadri	55.946	16,8	10.681	2.812	84,4%
di cui donne	15.059	16,7	2.686	776	85,7%
di cui uomini	40.887	16,9	7.995	2.037	84,0%
Impiegati	1.266.152	31,5	236.326	35.471	88,2%
di cui donne	289.757	24,5	81.706	10.173	86,1%
di cui uomini	976.395	34,4	154.620	25.298	89,2%



2014	Ore		Partecipazioni*	Partecipanti	Copertura**
	Totali	Procapite			
Totale	1.458.591	33	266.328	43.388	98,2
Dirigenti	20.576	30,8	3.870	660	98,8
di cui donne	4.508	42,9	834	105	100
di cui uomini	16.068	28,5	3.036	555	98,6
Quadri	63.113	19,6	12.991	3.072	95,6
di cui donne	17.356	19,9	3.652	818	94,0
di cui uomini	45.757	19,5	9.339	2.254	96,2
Impiegati	1.374.902	34,1	249.467	39.707	98,6
di cui donne	263.838	22,2	80.882	11.702	98,3
di cui uomini	1.111.064	39,1	168.585	28.005	98,7

* indica il numero complessivo di partecipazioni a momenti formativi nelle diverse forme previste (aula, online, training on the job)

** la copertura si riferisce al dato percentuale di partecipanti rispetto alla consistenza, cioè quante risorse di TIM S.p.A. in percentuale hanno partecipato ad almeno un evento formativo per singola categoria (dirigenti, quadri, impiegati)

[G4-LA9] Nel 2016 TIM ha investito 10,95 milioni di euro in corsi di formazione, pari ad un costo pro-capite di 250,17 euro.



[G4-LA13a]

Rapporto donna/uomo per salario base e rapporto donna/uomo per remunerazione, suddivisi per ciascuna categoria professionale

Italia TIM - S.p.A.		2016	2015	2014
Dirigenti	RAL	0,93	0,91	0,92
	RGA	0,93	0,90	0,92
Quadri	RAL	0,95	0,95	0,95
	RGA	0,93	0,94	0,94
Impiegati	RAL	0,95	0,95	0,95
	RGA	0,95	0,95	0,94
Brasile		2016	2015	2014
Dirigenti	RAL	0,77	0,74	0,76
	RGA	0,85	0,77	0,73
Quadri	RAL	0,95	0,94	0,94
	RGA	0,95	0,94	0,94
Impiegati	RAL	0,67	0,63	0,61
	RGA	0,67	0,62	0,62

RAL = Retribuzione Annuale Lorda, costituita dalla retribuzione fissa ricorrente
RGA = Retribuzione Globale Annuale, costituita dalla Retribuzione Annuale Lorda + bonus erogati nell'anno di riferimento (i bonus possono riferirsi ai sistemi di incentivazione individuali o collettivi, o a titolo di special awards o a titolo di politica meritocratica).