



# Nuovi valori, esigenze, aspettative delle Risorse Umane: situazione e impatti per le banche di credito cooperativo

## Risultati della ricerca

Perugia, 19 Settembre 2024



FONDO MUTUALISTICO CONFCOOPERATIVE



# Con Voi oggi

## Moderatori



Irene  
Sebastiani

Associate Partner  
People & Change  
*KPMG Advisory*



Maurizio  
Aletti

Direttore Generale  
*FederLUS*

## Testimonianze



Stefania  
Buratto

Chief Human  
Resources Officer  
*Gruppo Cassa  
Centrale*



Andreas  
Mair am Tinkhof

Responsabile  
Area Banche  
*Federazione  
Raiffeisen Alto Adige*



Pierfrancesco  
Liberati

Responsabile  
Gestione e Sviluppo  
Risorse Umane,  
Change Management  
e Organizzazione  
*Gruppo BCC iccrea*



Massimiliano  
Calvi

Responsabile  
Relazioni Industriali,  
Compensation e  
Pianificazione  
Organico  
*Gruppo BCC iccrea*





# SFIDE E TREND IN ATTO NEL MONDO PEOPLE



# Sfide e trend in atto nel mondo People

## SFIDE



### A) ATTRARRE E FIDELIZZARE PERSONE DI VALORE

- Ascoltare la voce dei dipendenti per offrire un'esperienza ingaggiante e personalizzata su bisogni specifici, superando logiche e approcci standardizzati, anche per favorire un miglioramento delle performance



### B) GESTIRE LE ASPETTATIVE DI WORK-LIFE BALANCE

- Diversificare approccio e strumenti per **rispondere in maniera focalizzata** ai differenti bisogni di una **forza lavoro multigenerazionale** e alle **aspettative dei dipendenti di maggiore flessibilità e autonomia**



### C) PROMUOVERE UN PURPOSE DISTINTIVO

- Rendere il *purpose* concreto, **riflettendo i valori aziendali nelle azioni della vita lavorativa quotidiana**



### D) GUIDARE L'INNOVAZIONE DIGITALE E GLI IMPATTI IN TERMINI DI COMPETENZE

- Favorire la trasformazione digitale, indirizzando il cambiamento con **approcci strutturati di Change Management**
- Affrontare il tema dell'obsolescenza e della scarsità delle competenze, elaborando una strategia di **pianificazione pluriennale dei fabbisogni di competenze rilevanti per il futuro**



### E) EVOLVERE IL RUOLO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE

- Adottare un approccio **agile** per prendere **decisioni strategiche in area People in un contesto incerto e mutevole**, traendo vantaggio dall'innovazione, dalle tecnologie e da approcci data-driven, anche ridefinendo i modelli operativi HR

## TREND IN ATTO



# OBIETTIVO DELLA RICERCA E BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO PARTECIPANTI



# Obiettivo della ricerca e attori coinvolti



L'obiettivo della ricerca è **intercettare le percezioni e la rilevanza dei trend in atto nel sistema del Credito Cooperativo**, nonché gli ambiti di azione prioritari per far fronte a nuove sfide (*ricerca condotta nel periodo Maggio - Giugno 2024, a cui hanno partecipato Direttori Generali/Direttori Risorse Umane di un campione di BCC*)



## ATTORI COINVOLTI

**FederLUS**, con il contributo di Fondo Sviluppo, ha promosso l'iniziativa coordinandosi con:



La ricerca è stata svolta in collaborazione con **KPMG**

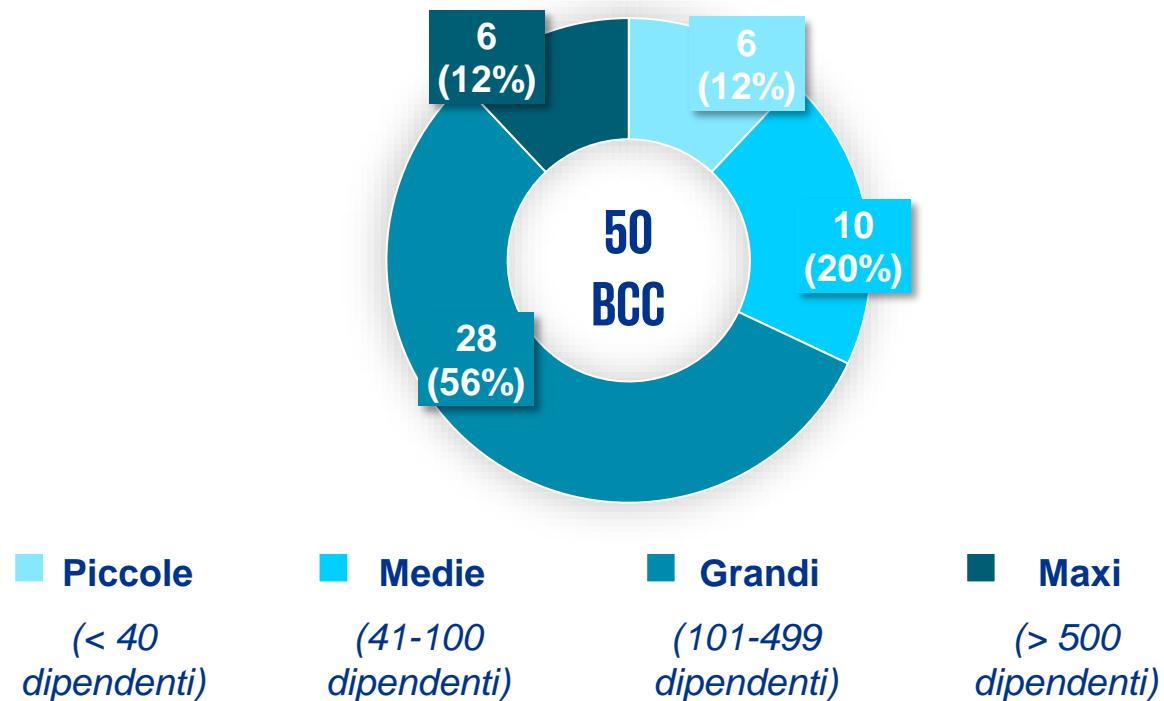


© 2024 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

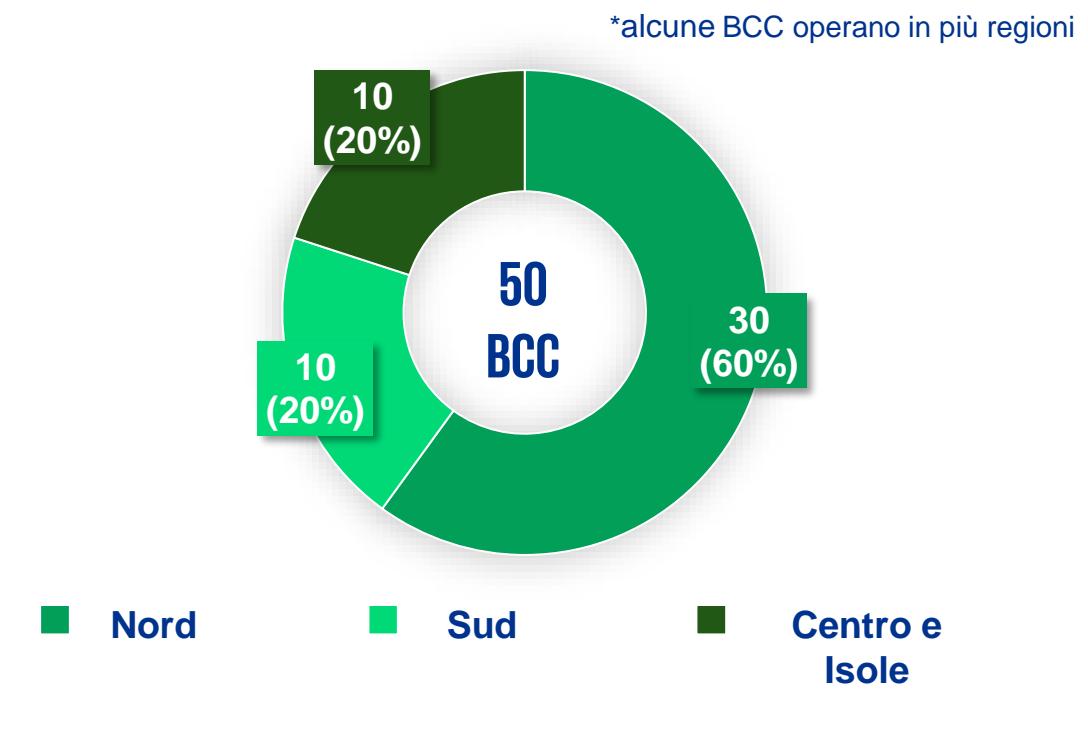
# 50 Banche di Credito Cooperativo partecipanti

50 BCC (75% del campione identificato) hanno partecipato alla ricerca. Il campione di BCC è stato selezionato al fine di garantire un'adeguata **copertura delle specificità legate ad aspetti dimensionali e territoriali** e una **rappresentatività dell'appartenenza a Gruppo BCC iccrea, Gruppo Cassa Centrale e Federazione Raiffeisen**.

SUDDIVISIONE DELLE BCC PARTECIPANTI PER DIMENSIONE



SUDDIVISIONE DELLE BCC PARTECIPANTI PER AREA GEOGRAFICA\*



La ricerca ha previsto una **partecipazione volontaria da parte delle BCC** e una **compilazione anonima** del questionario.  
Si specifica che alcune domande prevedevano una risposta multipla e che le BCC potrebbero aver risposto solo ad alcune domande



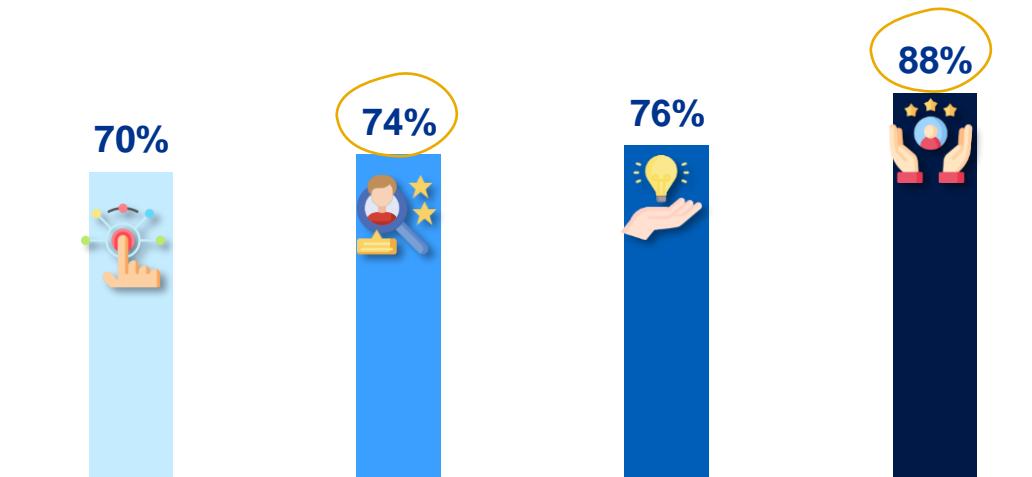
# A) ATTRARRE E FIDELIZZARE PERSONE DI VALORE





# Attrarre e fidelizzare persone di valore

## QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE PERCEPITE DALLE BCC?



- Fidelizzare il personale con talento
- Favorire l'innovazione e sostenere i processi di cambiamento
- Essere attrattivi verso risorse con potenziale
- Migliorare le conoscenze digitali del proprio personale



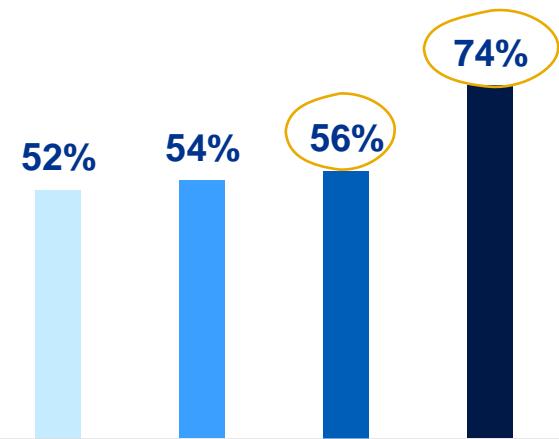
In linea con le tendenze che le aziende riscontrano sul mercato del lavoro, anche il sistema del **Credito Cooperativo** individua il “mantenere ed attrarre persone di valore” come la principale sfida da affrontare.

L'evidenza di un risultato così marcatamente polarizzato, testimonia la **consapevolezza che le BCC hanno dei cambiamenti che stanno avvenendo nel mercato del lavoro**, con particolare riferimento a nuove **esigenze di cui sono principali portatori la Generazione Z e i Millennials**.



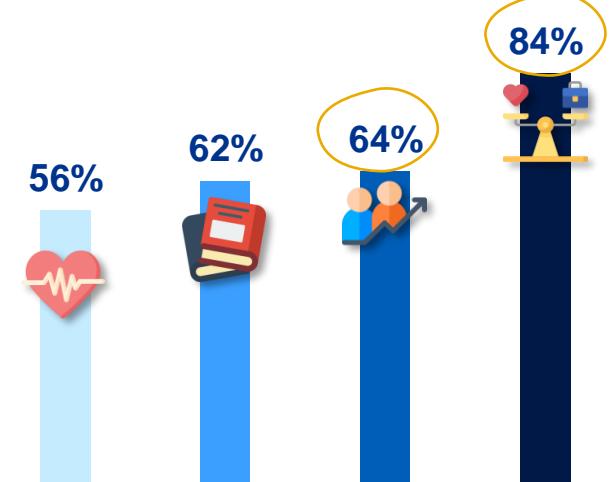
# Attrarre e fidelizzare persone di valore

## QUALI SONO I PRINCIPALI DRIVER DI MOTIVAZIONE DELLE PERSONE?



- Ambiente meritocratico
- Maggior riconoscimento per i contributi forniti
- Opportunità di sviluppare nuove conoscenze
- Maggiore autonomia e stimoli per favorire contributi creativi

## ... E LE ASPETTATIVE CRESCENTI DELLE PERSONE?



- Crescenti esigenze di conciliazione vita privata-lavoro
- Attenzione alle opportunità di carriera
- Maggiori aspettative di formazione e sviluppo
- Maggiore attenzione per il benessere fisico e psicologico



Tra i principali **driver di motivazione** delle persone, le BCC hanno individuato la promozione di un **ambiente meritocratico** e di meccanismi di **valorizzazione delle performance**.

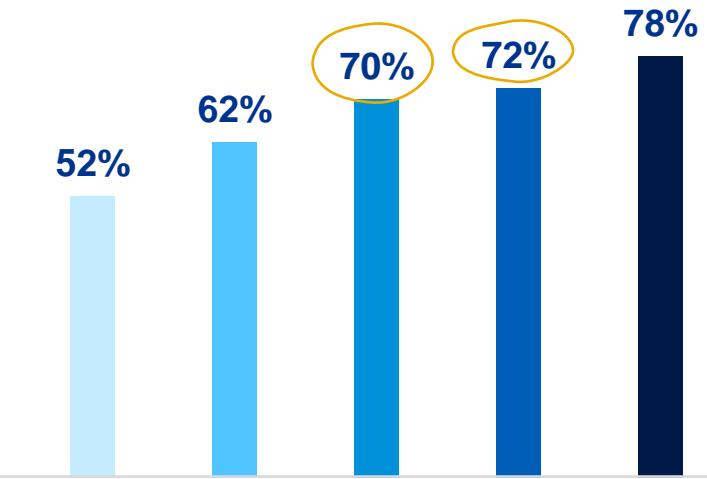
In termini di nuove aspettative, la ricerca di un **maggior equilibrio vita-lavoro** è l'esigenza più rilevata dalle BCC.

In questa direttiva, il **90% delle BCC** ritiene che la priorità della Funzione Risorse Umane nei prossimi 3 anni sia progettare e promuovere **iniziativa volte a potenziare la crescita professionale e il benessere del personale**.



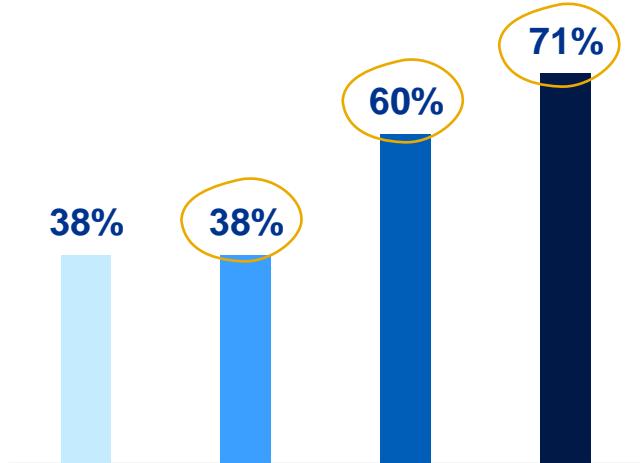
# Attrarre e fidelizzare persone di valore

## QUALE CONTRIBUTO FORNISCE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI?



- Favorire momenti di confronto tra responsabile e dipendente
- Aumentare la motivazione del personale
- Responsabilizzare i responsabili nella valorizzazione dei collaboratori
- Identificare le persone ad alto potenziale
- Supportare la gestione dei percorsi di carriera

## ... E LE POLITICHE DI WELFARE?



- Fidelizzare la forza lavoro
- Generare motivazione e senso d'appartenenza
- Migliorare le capacità di attrazione dei talenti
- Innovare le logiche retributive



La consapevolezza delle BCC emerge anche dalla chiara identificazione delle **leve di motivazione e ingaggio**:

- L'adozione di un sistema strutturato di valutazione delle prestazioni richiama l'**importanza di valorizzare le risorse, aumentandone la motivazione**, favorendo lo sviluppo di **relazioni autentiche tra responsabile e collaboratore**. In ottica integrata, lo strumento potrebbe essere di valore anche per identificare risorse con potenziale e disegnare percorsi di carriera ad hoc
- Le BCC vedono nelle **politiche di welfare** un'importante **leva di fidelizzazione del personale**, ma nel contempo ne riconoscono la **limitata efficacia ai fini di attraction**.



# Attrarre e fidelizzare persone di valore

## QUALI OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO OFFRONO LE BCC?



## ... E QUALE TIPOLOGIA DI FORMAZIONE EROGANO?

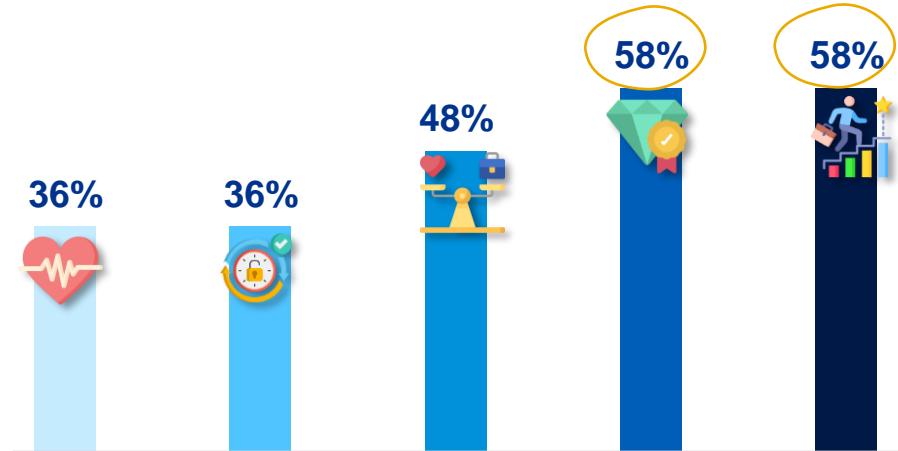


Le iniziative di sviluppo promosse delle BCC sono prevalentemente focalizzate sui percorsi formativi e si riscontra una limitata diffusione di **azioni di sviluppo diversificate**, che **valorizzino le dimensioni esperienziali e di personalizzazione** degli interventi. Programmi di rotation interna e di partecipazione a progetti speciali sono esempi di elementi di valore nella crescita professionale. Si rileva, infine, una forte **concentrazione** degli investimenti formativi su **tematiche di compliance e tecnico-specialistiche**, nonché **l'opportunità** per una maggiore enfasi sullo sviluppo **di competenze manageriali e soft skills**.



# Attrarre e fidelizzare persone di valore

## QUALI SONO LE LEVE PIÙ RILEVANTI IN FASE DI ATTRACTION?



- Percorsi di carriera chiari
- Comunicazione del sistema valoriale
- Iniziative a favore di un maggior equilibrio casa-lavoro
- Strumenti di flessibilità oraria
- Sistema di welfare e wellbeing



**Generazione Z e Millennials** sono attratti da aziende capaci di:

- favorire il **benessere organizzativo**
- sviluppare un **ambiente meritocratico**
- **valorizzare** le risorse
- tradurre il **purpose in azioni concrete**
- offrire un sistema di **welfare e wellbeing** all'avanguardia

**Le BCC dimostrano di avere piena contezza dei cambiamenti in corso e di come affrontarli.**

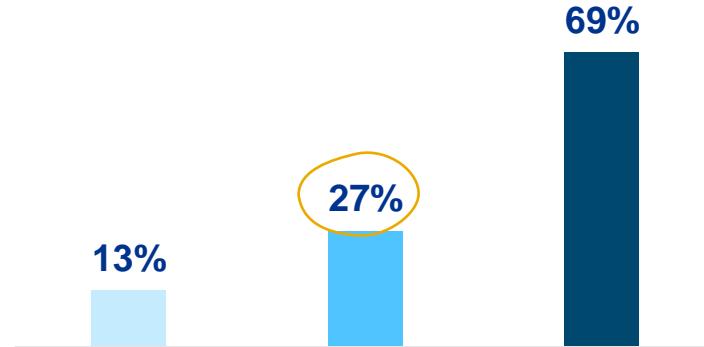
## B) GESTIRE LE ASPETTATIVE DI WORK-LIFE BALANCE





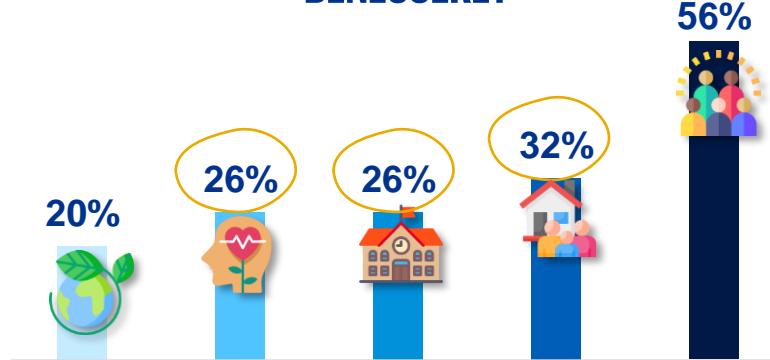
# Gestire le aspettative di work-life balance

## QUALI INIZIATIVE DI FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO SONO STATE ADOTTATE?



- Flessibilità negli orari di ingresso e di uscita
- Flessibilità aggiuntiva per risorse con figli/e o che forniscono assistenza a familiari bisognosi di cure (*caregiver*)
- Flessibilità nei turni, ove applicabile

## ... E QUALI INTERVENTI DI TUTELA DEL BENESSERE?



- Eventi di gruppo (es. maratone, eventi sportivi, *team building*)
- Iniziative e politiche a supporto della genitorialità e della cura dei familiari
- Sostegno per istruzione e cultura
- Iniziative a tutela del benessere psico-fisico (es. contributo psicologico, *meditazione*)
- Supporto e contributi alla mobilità, iniziative di sostenibilità



Pur emergendo la consapevolezza delle BCC sull'importanza della conciliazione vita-lavoro come uno dei principali cambiamenti in corso nelle aspettative delle persone, si rileva in prevalenza l'adozione di approcci caratterizzati da **interventi frammentanti e non sempre integrati**.

In particolare, rispetto a quanto rilevato sul mercato, potrebbe **essere valorizzato** il contributo delle BCC in termini di:

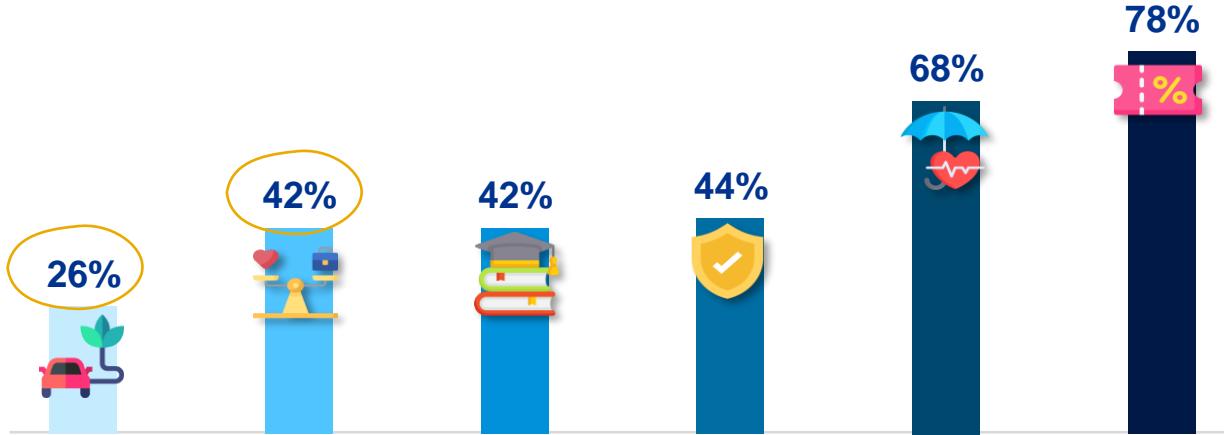
- iniziative di **supporto alla genitorialità e ai caregiver**
- iniziative di promozione del **benessere psico-fisico**, aspetto molto sentito da Generazione Z e Millennials.



# Gestire le aspettative di work-life balance



## QUALI SONO I PRINCIPALI AMBITI DELLE POLITICHE DI WELFARE?



- Convenzioni e buoni (es. *buoni pasto e carburante*)
- Salute e assistenza
- Previdenza e protezione
- Sostegno alle famiglie per l'istruzione e la cultura
- Conciliazione vita-lavoro
- Mobilità (es. *abbonamento mezzi pubblici, car sharing*)

Nell'ambito delle politiche di welfare, si rileva una **concentrazione di utilizzo di strumenti** a supporto:

- della capacità di spesa della famiglia;
  - della tutela della salute;
  - della previdenza;
- e una **minore diversificazione dell'offerta** in relazione a:
- iniziative a sostegno delle famiglie per istruzione / cultura
  - iniziative di **conciliazione vita-lavoro**
  - iniziative di supporto alla **mobilità** che, in ogni caso, potrebbero avere una differente rilevanza in relazione alle specificità del territorio di riferimento della BCC.

## C) PROMUOVERE UN PURPOSE DISTINTIVO





# Promuovere un purpose distintivo



delle BCC riconosce che gli ambienti di lavoro che dimostrano maggiore sensibilità verso elementi valoriali sono un'aspettativa crescente delle persone



delle BCC afferma che rafforzare il senso di appartenenza e l'allineamento al sistema dei valori del Credito Cooperativo è una delle principali sfide che stanno affrontando



delle BCC ha erogato/fornito programmi di formazione dedicati alla promozione dei valori identitari



Un trend in atto riguarda l'importanza crescente per le persone di riconoscersi nel purpose della propria organizzazione, di condividerne lo «scopo» ultimo e differenziante e percepire l'impatto positivo che l'azienda può generare nella società in cui è inserita.

Il mondo del Credito Cooperativo, da sempre, si caratterizza per una distintività del proprio approccio valoriale e per la promozione diffusa della cultura cooperativa tra i Soci e tra i dipendenti.

Ciò è dimostrato anche dall'ampia diffusione di programmi di formazione dedicati alla promozione dei valori identitari.



# Promuovere un purpose distintivo



**Formazione identitaria per  
Dipendenti e Neo-assunti**

**Formazione sulle principali  
iniziativa sociali e territoriali**



**Convegni, Convention ed eventi  
di Team Building**



**Incontri dedicati ai  
giovani Soci**



**Progetti di educazione finanziaria  
in scuole e università (Fondazione Tertio Millennio-  
Finanza Epica)**

**Incontri ed iniziative specifiche con le  
comunità e/o realtà imprenditoriali**



**Contributi ad associazioni in  
ambito sociale, culturale e  
sportivo**

**Supporto ad iniziative in  
ambito medico-sanitario**

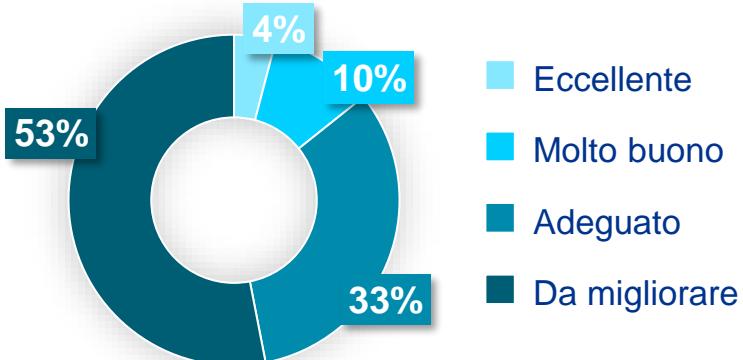
**Fondo Etico  
(beneficenza e mutualità)**

L'impegno del Credito Cooperativo  
nella promozione dei valori  
caratteristici del settore emerge in  
modo chiaro e consistente dalle  
**diverse iniziative attuate dalle  
BCC.**

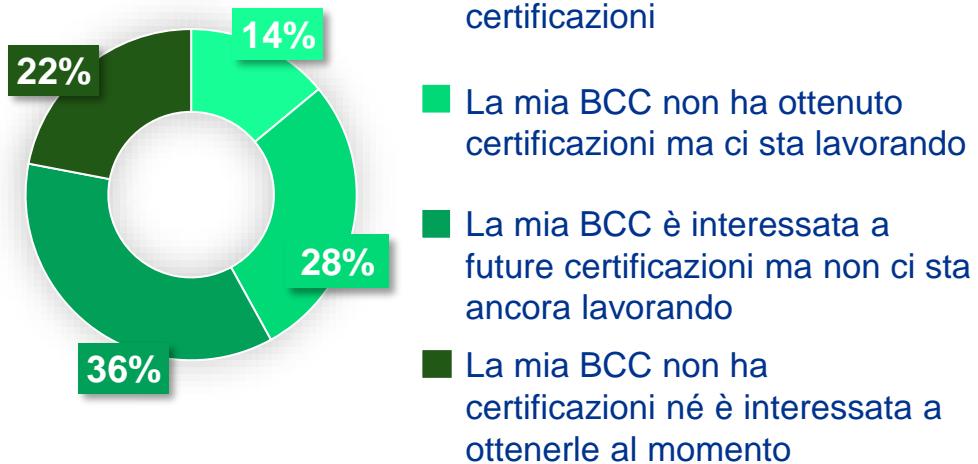


# Promuovere un purpose distintivo

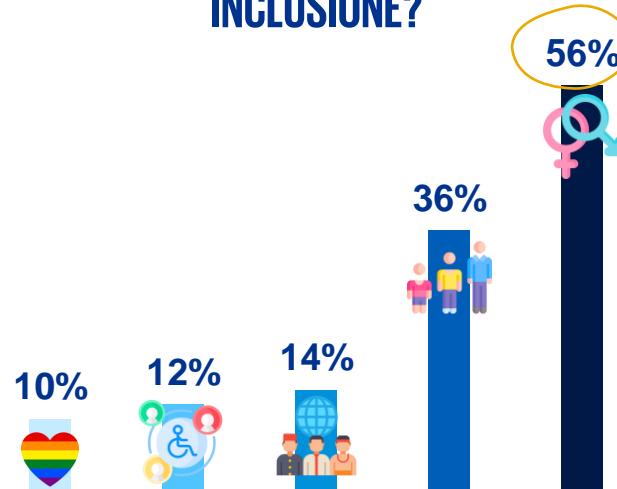
## QUAL È IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA SUL TEMA DIVERSITÀ E INCLUSIONE?



## CERTIFICAZIONE SULLA PARITÀ DI GENERE



## ... E SULLE POLITICHE DI DIVERSITÀ E INCLUSIONE?



- Politiche di inclusione a livello di **parità di genere**
- Politiche volte a creare un ambiente inclusivo a livello **inter-generazionale**
- Politiche di inclusione a livello **socio-culturale**
- Politiche volte a rafforzare una cultura sulla **disabilità visibile e invisibile**
- Politiche volte a creare un ambiente inclusivo dei diversi **orientamenti sessuali**



La promozione di un ambiente inclusivo, oggi fra i temi più caldi nel mondo del lavoro, è un aspetto fortemente coerente con l'approccio valoriale del Credito Cooperativo.

Dalla ricerca emerge che **oltre il 50%** delle BCC ritiene di dover **ulteriormente sviluppare consapevolezza su temi di D&I**.

Le principali iniziative ad oggi promosse dalle BCC sono infatti **focalizzate sul tema dell'inclusione di genere**, mentre si rileva una **minore diffusione di iniziative** volte a rafforzare le ulteriori dimensioni che caratterizzano un ambiente inclusivo, quali quelle **inter-generazionali, socio-culturali, di orientamento sessuale** e legate alle **disabilità**.



# D) GUIDARE L'INNOVAZIONE DIGITALE E GLI IMPATTI SULL'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE





# Guidare l'innovazione digitale e gli impatti sull'evoluzione delle competenze

## FUNZIONI IN CUI LA DIGITALIZZAZIONE HA AVUTO UN IMPATTO RILEVANTE SULL'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE ED ESEMPI DI INIZIATIVE

FINANZA	CREDITI
<ul style="list-style-type: none"><li>Nuova piattaforma per il <b>wealth management</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nuove tecnologie per <b>analisi ESG</b></li><li>Strumenti di analisi <b>finanziaria</b> e <b>risk management</b></li><li>Strumenti per garantire la <b>compliance</b> e <b>regolamentazione</b></li></ul>
RESPONSABILE DI FILIALE	CASSIERE
<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilità di dati aggregati per le verifiche <b>antiriciclaggio</b></li><li>Tecnologie per l'<b>e-commerce</b></li><li>Tecnologie per il <b>CRM</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gestione delle <b>transazione online</b> e dei sistemi di <b> pagamento elettronico</b> e familiarità con l'app di <b>home-banking</b></li></ul>
AMMINISTRAZIONE	AGENZIE DI RETE
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnologie di <b>amministrazione dei processi</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Analisi dei <b>dati di vendita</b> per ottimizzare le strategie di <b>marketing</b> e tecnologie per il <b>CRM</b></li></ul>
RISORSE UMANE	RESPONSABILE COMMERCIALE
<ul style="list-style-type: none"><li>Disponibilità di <b>dati aggregati</b> sul personale</li><li>Piattaforma HR <b>BCC People</b></li><li>Gestione del <b>lavoro da remoto</b> e delle tecnologie di <b>collaborazione a distanza</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Piattaforma</b> per la gestione delle campagne di vendita</li><li>Software di <b>Business Intelligence</b></li><li>Analisi dei <b>dati di vendita</b> per identificare nuove <b>opportunità di business</b></li></ul>
ORGANIZZAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnologie di <b>gestione e controllo</b> dei processi aziendali tramite strutturazione dei <b>flussi di lavoro</b></li><li>Analisi dei <b>dati operativi</b> per migliorare l'<b>efficienza</b> e la produttività</li></ul>	



Dalla ricerca emerge un **impegno diffuso delle BCC** nell'attivazione **di progetti di innovazione digitale**, a copertura delle diverse aree di business:

- Funzioni Corporate Business
- Funzioni Corporate Staff
- Funzioni di Rete



# Guidare l'innovazione digitale e gli impatti sull'evoluzione delle competenze



delle BCC ritiene che **favorire l'innovazione e sostenere i processi di cambiamento** sono tra le principali sfide che impattano la propria banca



delle BCC riconosce che **esigenze di formazione e sviluppo sono aspettative crescenti delle persone**



delle BCC considera prioritario **migliorare le conoscenze digitali del proprio personale**



delle BCC dichiara che ad oggi la **Funzione Risorse Umane supporta il cambiamento legato alla digitalizzazione** principalmente fornendo **corsi di formazione tecnici sui nuovi strumenti**



delle BCC sostiene che la **pianificazione della forza lavoro è abbastanza strutturata**, con una **proiezione prevalentemente focalizzata sul breve termine**



La funzione Risorse Umane può svolgere un ruolo centrale nel processo di digitalizzazione, supportando il business, in particolare, nella componente di **Change Management**.

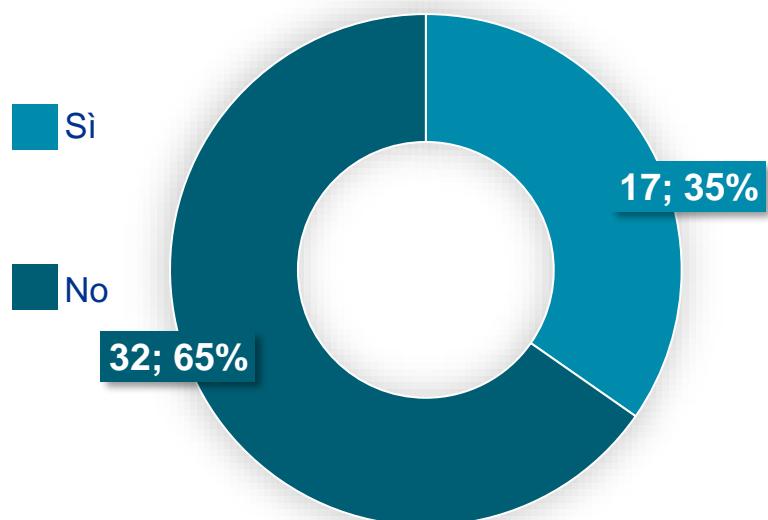
In questo contesto, emerge una diffusa consapevolezza delle BCC sull'importanza della sfida della digitalizzazione e sull'esigenza di fronteggiare gli impatti adottando un **approccio di total workforce planning**, che tenga in considerazione i **fabbisogni di nuove competenze**.

In tale ambito si ravvede, in particolare l'**opportunità di un presidio** maggiormente strutturato della **pianificazione organici a medio termine**.



# Guidare l'innovazione digitale e gli impatti sull'evoluzione delle competenze

## QUANTE BCC HANNO AVVIATO PROGETTI PER DIGITALIZZARE I PROCESSI DELLE RISORSE UMANE?



Anche in ambito Risorse Umane, la digitalizzazione è un'occasione per **migliorare sia l'operatività della funzione Risorse Umane sia l'offerta di servizi per le persone**. In questo contesto, l'iniziativa «**BCC People**» offre alle BCC di cogliere diverse opportunità:



Automatizzare il processo di **selezione**



Supportare la fase di **onboarding**



Accedere ad una più ampia **offerta formativa digitale**



Efficientare il processo di **valutazione**



Migliorare gli approcci all'**incentivazione e remunerazione** garantendone la **compliance normativa**

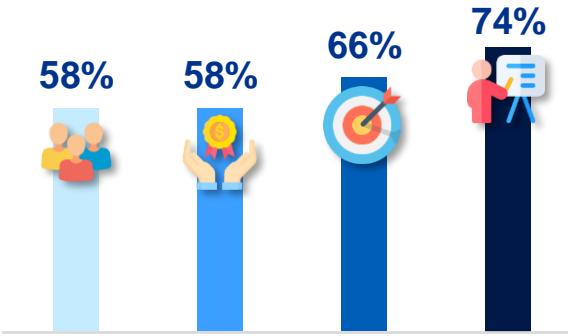


Valorizzare i dati a supporto della **decisioni in ambito HR**



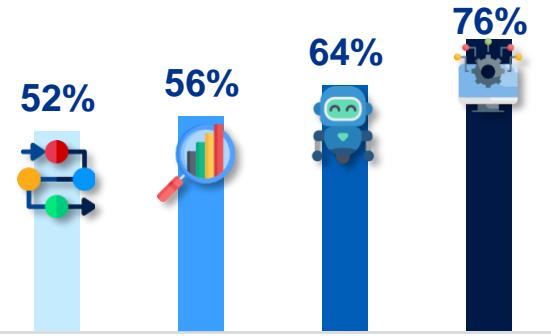
# Guidare l'innovazione digitale e gli impatti sull'evoluzione delle competenze

## QUALI SONO I PROCESSI DELLE RISORSE UMANE A CUI APPLICARE UN APPROCCIO DATA-DRIVEN?



- Formazione e sviluppo
- Assegnazione obiettivi e valutazione della performance
- Remunerazione e incentivazione
- Gestione del personale

## QUALI SONO I FATTORE DA POTENZIARE PER ADOTTARE UN APPROCCIO DATA-DRIVEN?



- Sinergia e integrazione tra i diversi sistemi
- Strumenti digitali evoluti
- Formazione sull'utilizzo e l'analisi dei dati
- Processi chiari per un'accessibilità e una gestione dei dati e delle informazioni ordinata ed efficace



Le BCC dimostrano interesse verso l'adozione di processi di decision-making basati su evidenze quantitative in ambito Risorse Umane, pur rilevando la necessità di potenziare alcuni fattori abilitanti per un pieno utilizzo di strumenti di People Analytics.

Anche rispetto agli ambiti di applicazione di People Analytics, si rilevano opportunità a supporto sia dei processi di Talent Management sia dei processi di gestione del personale.

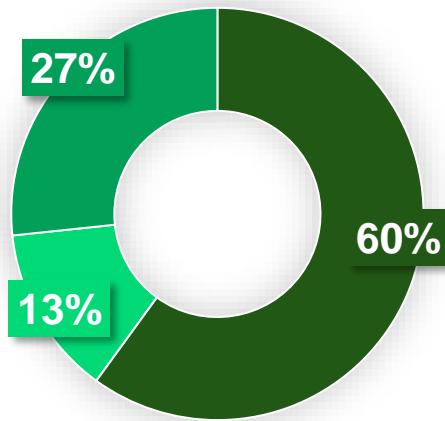
## E) EVOLVERE IL RUOLO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE





# Evolvere il ruolo della funzione Risorse Umane per sostenere le nuove sfide

## QUALE FUNZIONE PRESIDIA LE ATTIVITÀ DI RISORSE UMANE?



- Una funzione Risorse Umane
- La Direzione Generale
- Una funzione che si occupa di Risorse Umane e Organizzazione

55%

delle BCC dichiara che **la Funzione Risorse Umane supporta le altre funzioni, stimolando un confronto costruttivo e implementando le migliori pratiche** che si adattano alla visione aziendale

76%

delle BCC ritiene prioritario nei prossimi tre anni che **la Funzione HR collabori con le direzioni** per identificare le **esigenze strategiche e di innovazione della forza lavoro**

68%

delle BCC considera prioritario nei prossimi tre anni che Funzione HR promuova una **cultura organizzativa dell'innovazione di nuove modalità di lavoro**, strumenti e processi, anche guidando la **trasformazione culturale dell'intera organizzazione**



Più del 70% delle BCC presidia i processi di gestione delle Risorse Umane con una funzione organizzativa dedicata.

Emerge, inoltre, la consapevolezza della **necessità di evolvere il ruolo della funzione**, adottando un **approccio sempre più orientato al modello di Business Partner Strategico**, sostenendo questo cambiamento attraverso un percorso di rafforzamento delle competenze delle risorse HR.

Infine, le componenti specialistiche HR disponibili presso le CapoGruppo potrebbero rappresentare per le BCC una opportunità per gestire con efficacia le crescenti complessità delle sfide in ambito Risorse Umane.



# CONCLUSIONI

