



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

Risultati della ricerca

Perugia, 19 Settembre 2024



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



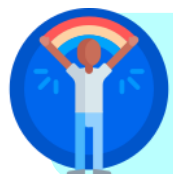
Sfide e trend in atto nel mondo People

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



OBIETTIVO

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:

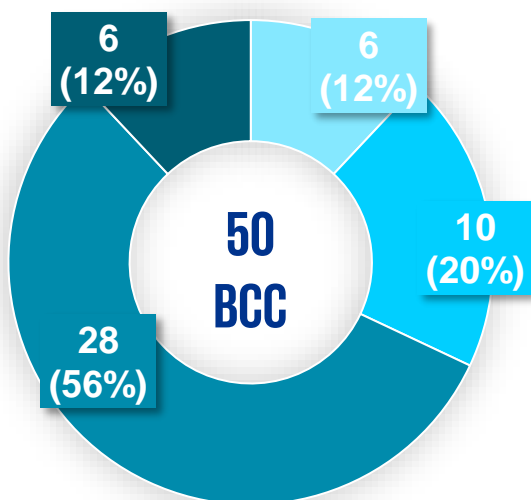


La ricerca è stata svolta **in collaborazione con** 

50 Banche di Credito Cooperativo partecipanti

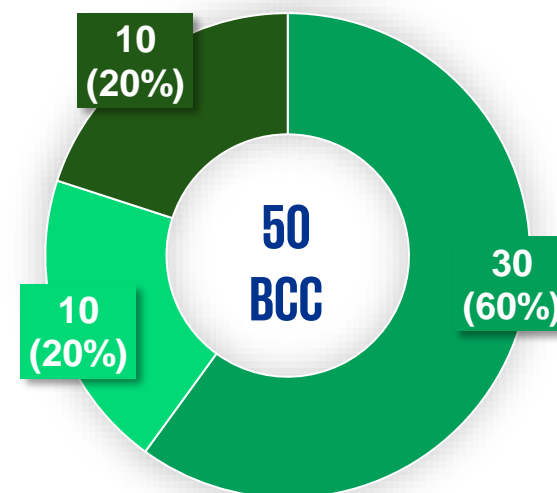
50 BCC (75% del campione identificato) hanno partecipato alla ricerca. Il campione di BCC è stato selezionato al fine di garantire un'adeguata **copertura delle specificità legate ad aspetti dimensionali e territoriali** e una **rappresentatività dell'appartenenza a Gruppo BCC iccrea, Gruppo Cassa Centrale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

SUDDIVISIONE DELLE BCC PARTECIPANTI PER DIMENSIONE



SUDDIVISIONE DELLE BCC PARTECIPANTI PER AREA GEOGRAFICA*

*alcune BCC operano in più regioni



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

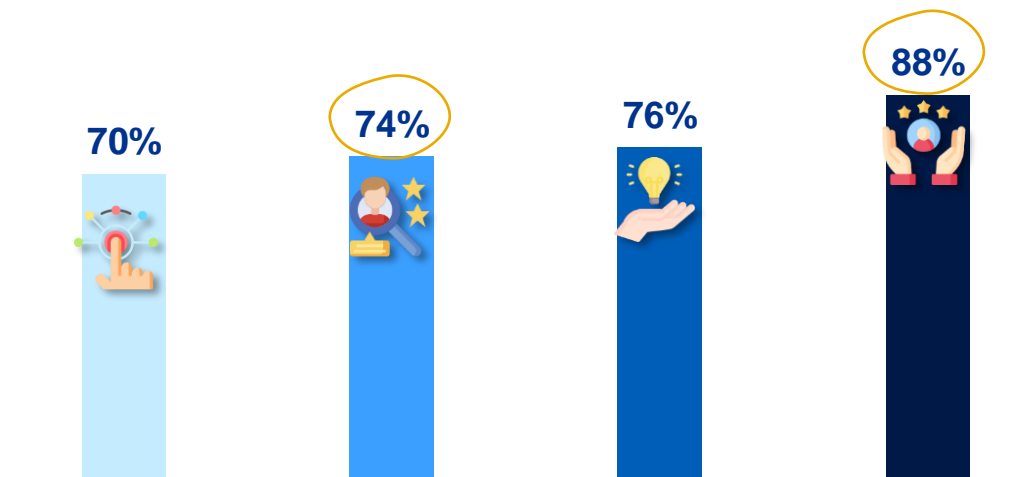
A) ATTRARRE E FIDELIZZARE PERSONE DI VALORE





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



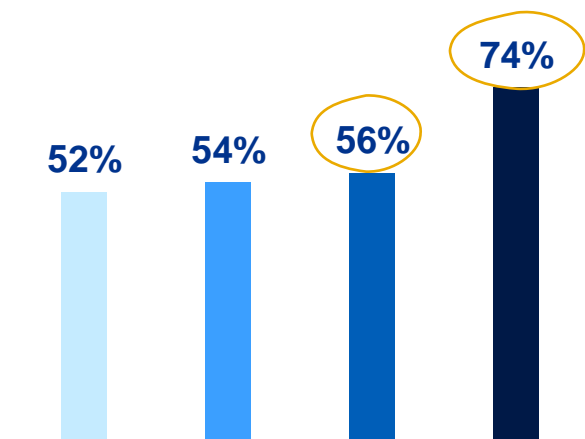
In linea con le tendenze che le aziende riscontrano sul mercato del lavoro, anche il sistema del **Credito Cooperativo** individua il “mantenere ed attrarre persone di valore” come la principale sfida da affrontare.

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**.



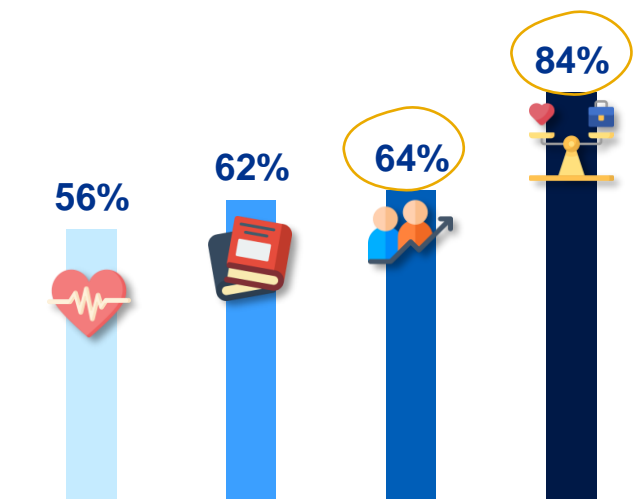
Attrarre e fidelizzare persone di valore

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 **maggiore equilibrio vita-lavoro** è l'esigenza più rilevata dalle BCC.

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

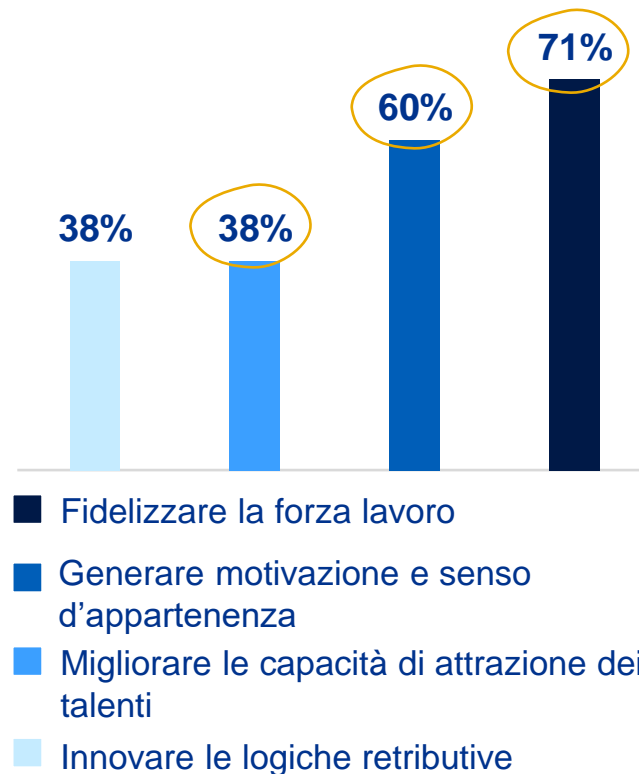


Attrarre e fidelizzare persone di valore

QUALE CONTRIBUTO FORNISCE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI?



... E LE POLITICHE DI WELFARE?



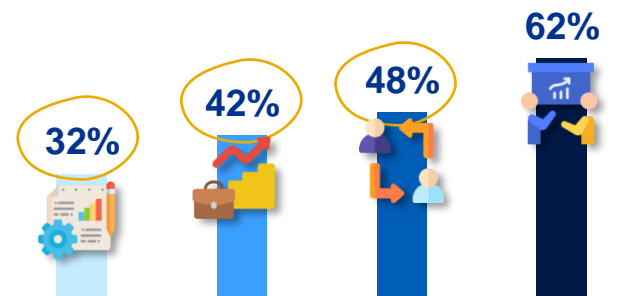
La consapevolezza delle BCC emerge anche dalla chiara identificazione delle **leve di motivazione e ingaggio**:

- 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**.



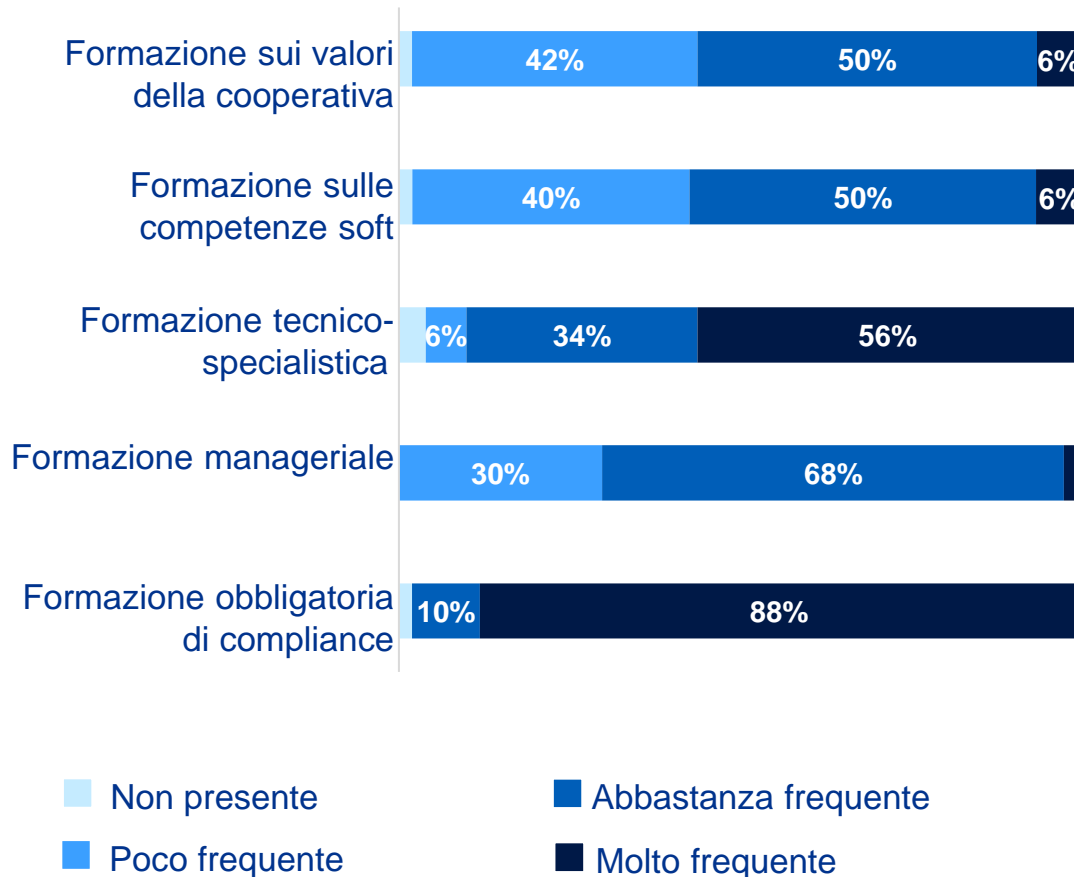
Attrarre e fidelizzare persone di valore

QUALI OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO OFFRONO LE BCC?



- Corsi di formazione specialistici
- Processi di job rotation e mobilità interna
- Percorsi di sviluppo di carriera personalizzati
- Opportunità di progetti e incarichi speciali

... E QUALE TIPOLOGIA DI FORMAZIONE EROGANO?



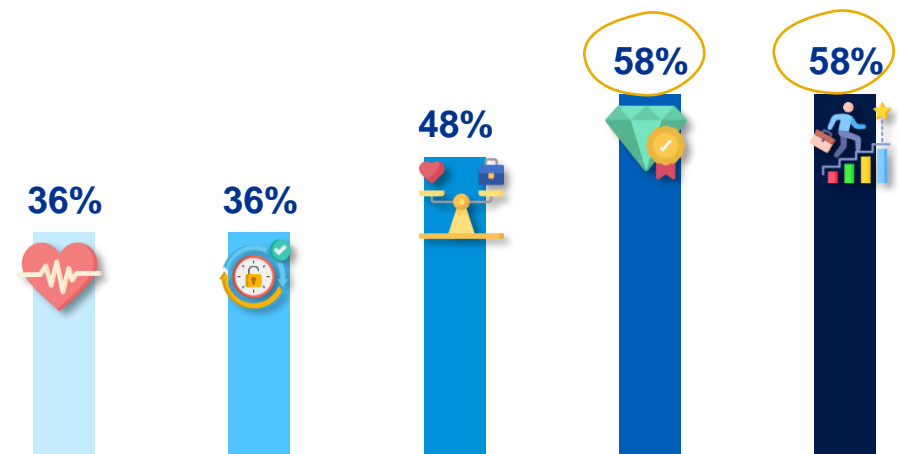
Le iniziative di sviluppo promosse delle BCC sono prevalentemente focalizzate sui percorsi formativi e si riscontra una limitata diffusione di **azioni di sviluppo diversificate**, che **valorizzino le dimensioni esperienziali e di personalizzazione** degli interventi. Programmi di rotation interna e 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

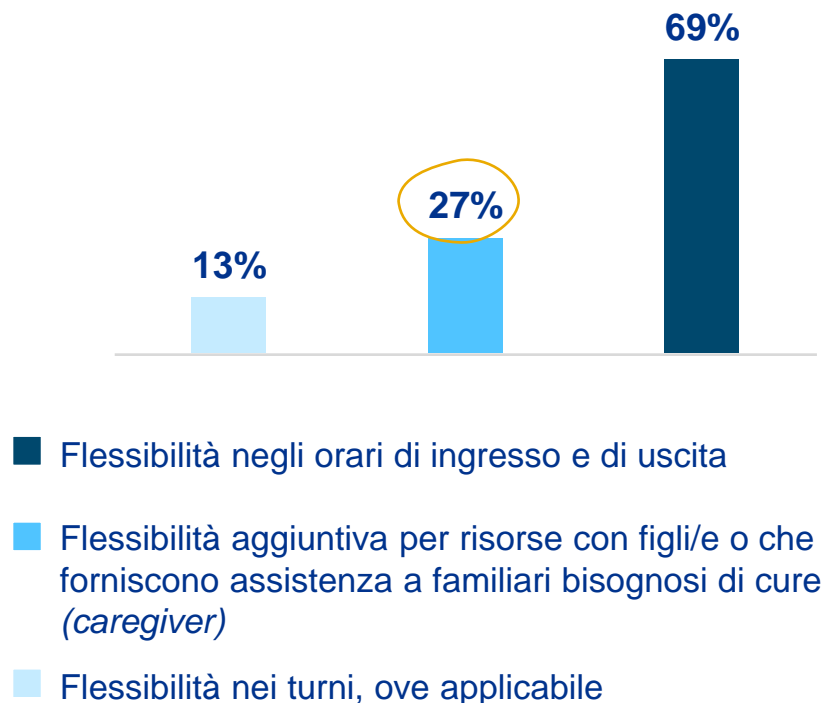
Le BCC dimostrano di avere piena contezza dei cambiamenti in corso e di come affrontarli.

B) GESTIRE LE ASPETTATIVE DI WORK-LIFE BALANCE



Gestire le aspettative di work-life balance

QUALI INIZIATIVE DI FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO SONO STATE ADOTTATE?



... E QUALI INTERVENTI DI TUTELA DEL BENESSERE?



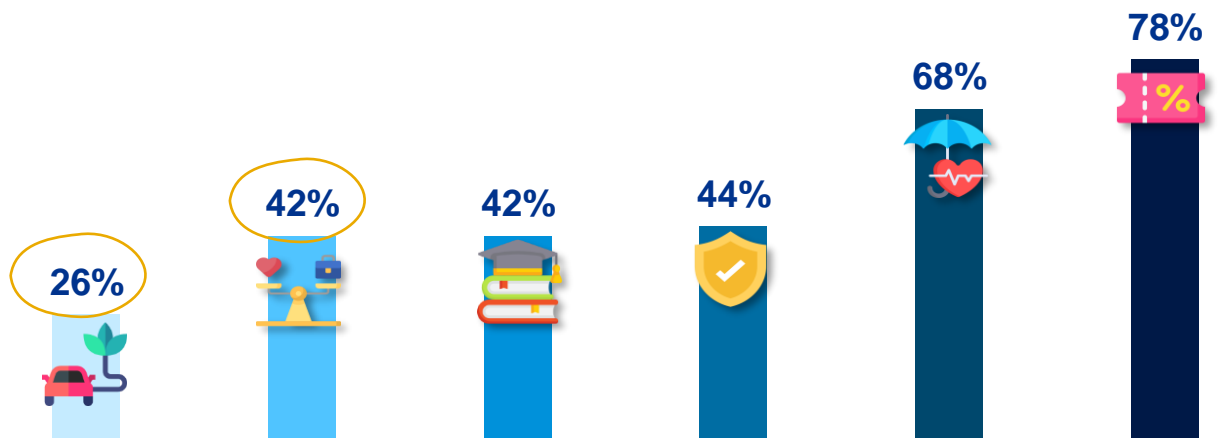
Pur emergendo la consapevolezza delle BCC sull'importanza della conciliazione vita-lavoro come uno dei principali cambiamenti in corso nelle aspettative delle persone, si rileva in prevalenza l'adozione di approcci caratterizzati da **interventi frammentanti e non sempre integrati**.

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

42%

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

66%

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**

89%

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



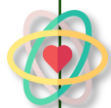
**Formazione identitaria per
Dipendenti e Neo-assunti**

**Formazione sulle principali
iniziative 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**

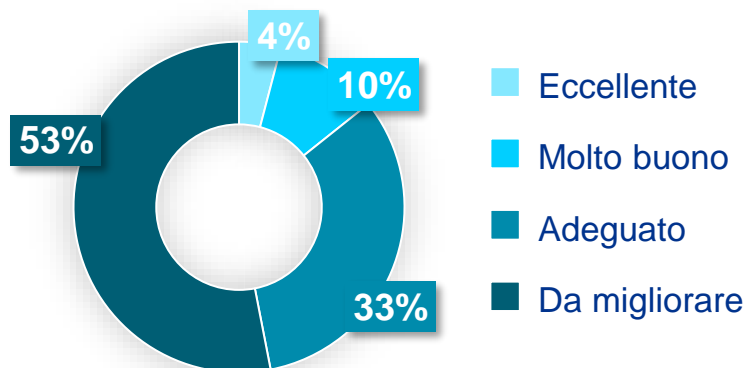
**Fondo Etico
(beneficenza e mutualità)**

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

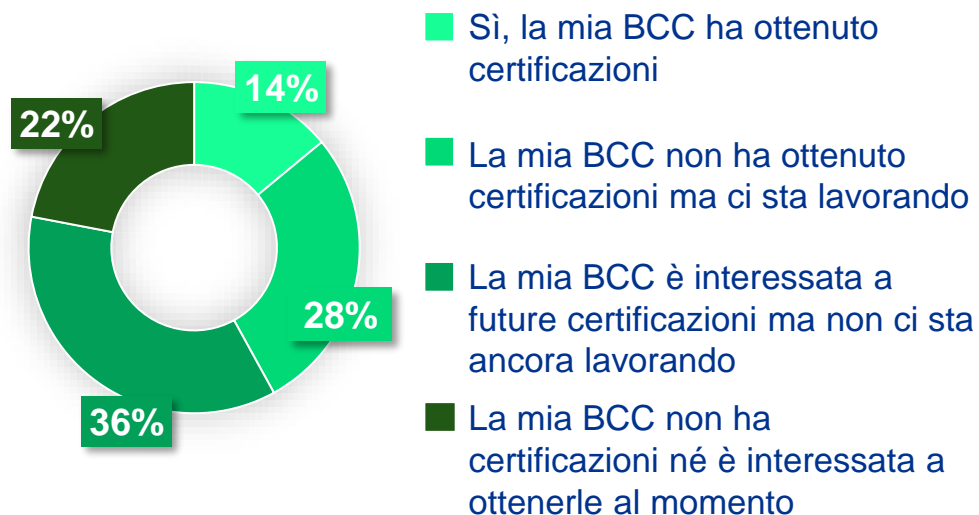


Promuovere un purpose distintivo

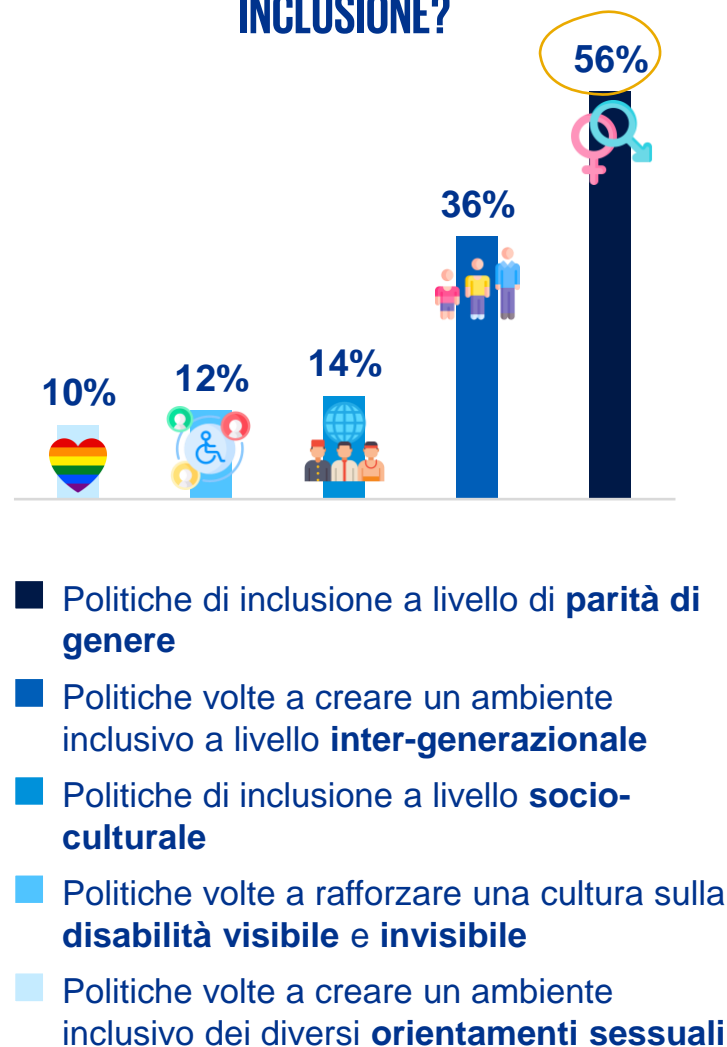
QUAL È IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA SUL TEMA DIVERSITÀ E INCLUSIONE?



CERTIFICAZIONE SULLA PARITÀ DI GENERE



... E SULLE POLITICHE DI DIVERSITÀ E INCLUSIONE?



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



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

76%

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

62%

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

70%

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

66%

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**

68%

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**.

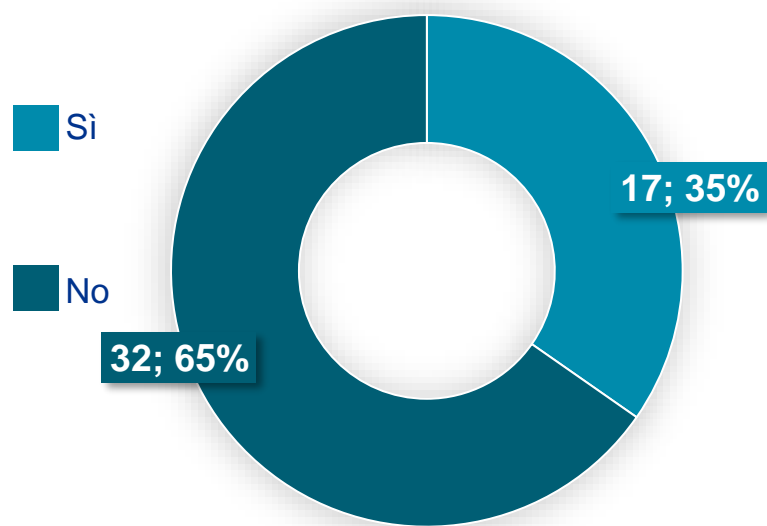
In questo contesto, emerge una diffusa consapevolezza delle BCC sull'importanza della sfida della digitalizzazione e sull'esigenza di fronteggiare gli impatti adottando un **approccio di total workforce planning**, che tenga in considerazione i **fabbisogni di nuove competenze**.

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**

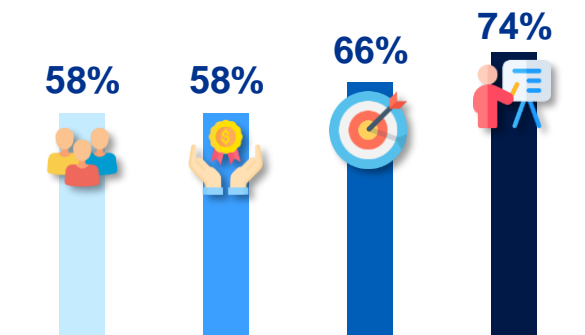


Valorizzare i dati a supporto della **decisioni in ambito HR**



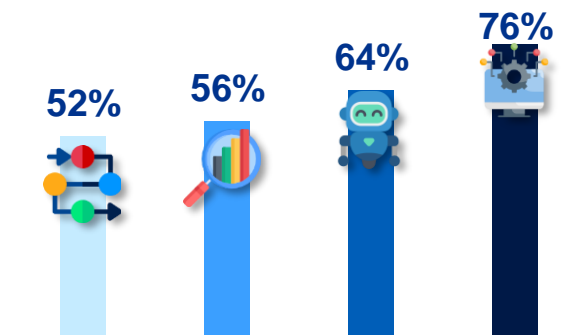
Guidare l'innovazione digitale e gli impatti sull'evoluzione delle competenze

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 FATTORI 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**.

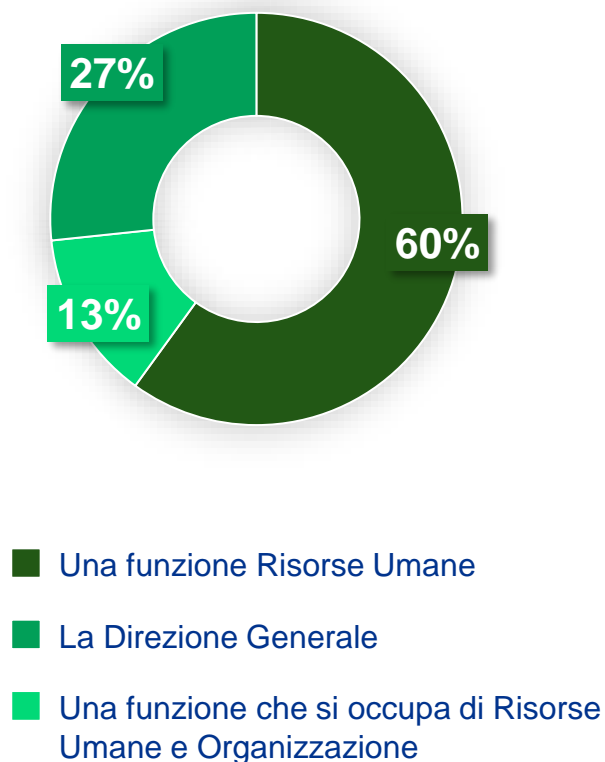
E) EVOLVERE IL RUOLO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE





Evolgere il ruolo della funzione Risorse Umane per sostenere le nuove sfide

QUALE FUNZIONE PRESIDIA LE ATTIVITÀ DI RISORSE UMANE?



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

