



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

## Risultati dell'indagine

18 Luglio 2024



1883  
2023

140 ANNI  
DI COOPERAZIONE  
DI CREDITO ITALIANA



# Agenda

## 1. LA RICERCA: METODOLOGIA

### I RISULTATI PER AREA DI INDAGINE:

- a. Sfide del mondo del lavoro
- b. Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business
- c. Iniziative di Digitalizzazione
- d. Decisioni sulle Persone Supportate dai Dati
- e. Allineamento Valoriale per la Promozione dei Valori Chiave della BCC
- f. Evoluzione delle Competenze
- g. Sviluppo Personale
- h. Diversità e Inclusione
- i. Benessere Organizzativo

## 2.



# La ricerca



**Obiettivo:** ricerca in ambito **Risorse Umane** con oggetto la rilevazione di **azioni, iniziative e politiche** poste in essere dalle Banche di Credito Cooperativo per rispondere a **valori, esigenze e aspettative** emergenti in ambito Risorse Umane



**Attori coinvolti:** **FederLUS** con il contributo di **Fondo Sviluppo** promuove l'iniziativa coordinandosi con **Federcasse**, il **Gruppo ICCREA** e il **Gruppo Cassa Centrale**, con il contributo di **Raiffeisen**

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



**Modalità:** questionario composto da **57 domande** sulle principali tematiche HR, dalla compilazione **anonima** con partecipazione **facoltativa**

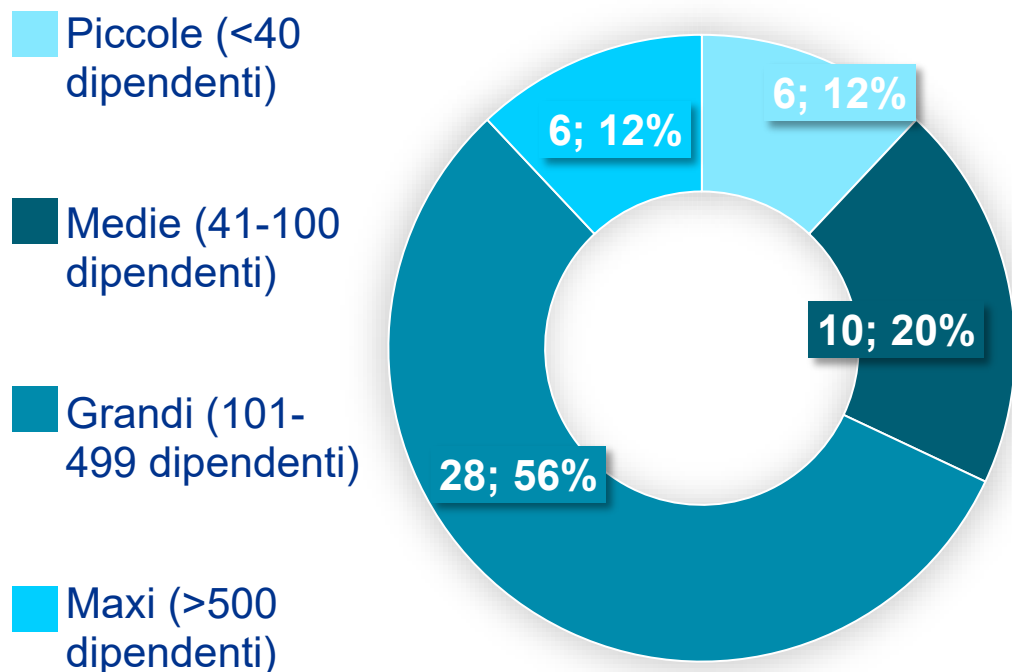


**Periodo:** Maggio - Giugno **2024**

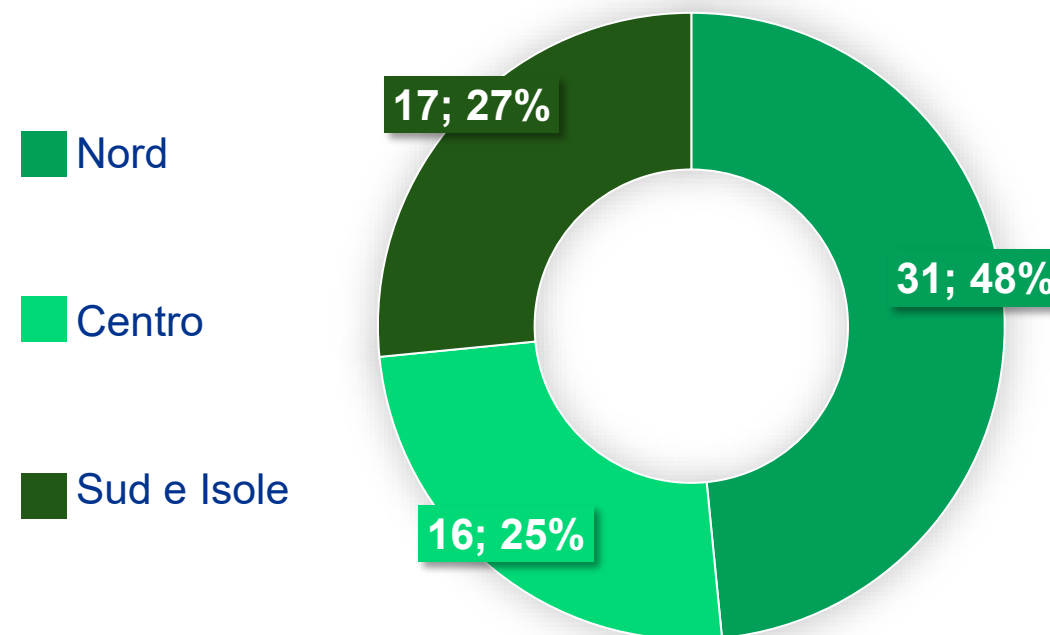
# Le BCC partecipanti

Hanno partecipato all'indagine **50 BCC** appartenenti a **FederLUS**, **Cassa Centrale** e **Raiffeisen**. Di seguito una ripartizione per dimensione e provenienza delle BCC partecipanti

## Raggruppamento per Dimensione delle banche del campione



## Raggruppamento per Area geografica



*Nota: Data la natura anonima e su base volontaria del questionario, la base dati dei rispondenti per singola domanda può variare in base al numero di risposte ricevute*

# Le dimensioni dell'analisi

Le 57 domande del questionario sono state **clusterizzate in 9 diverse dimensioni** per fornire spunti mirati su diverse direttrici di indagine



## Sfide del mondo del lavoro

**Percezione** dei principali cambiamenti del mondo del lavoro e **quali** **impatino maggiormente sulle BCC**



## Decisioni HR supportate dai Dati

**Processi decisionali** in ambito risorse umane guidate dai **dati**



## Sviluppo Personale

Opportunità di **formazione**, **crescita** professionale e **carriera**



## Risorse Umane – Partner Strategico

Il **ruolo** agito dalla funzione Risorse Umane a **supporto** del business



## Allineamento Valoriale

Iniziative volte a rendere tangibili e concreti i **valori cooperativi**



## Diversità e Inclusione

Politiche e iniziative volte a promuovere un ambiente di lavoro **inclusivo** e **non discriminatorio**



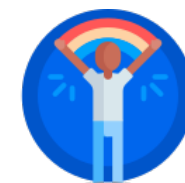
## Iniziative di Digitalizzazione

Iniziative volte a promuovere la **digitalizzazione**



## Evoluzione delle Competenze

Pianificare e gestire le risposte alle esigenze di **evoluzione del personale**



## Benessere Organizzativo

Politiche e iniziative volte a creare un ambiente di lavoro **sano**

# Agenda

## 1. LA RICERCA: METODOLOGIA

### I RISULTATI PER AREA DI INDAGINE:

- a. Sfide del mondo del lavoro
- b. Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business
- c. Iniziative di Digitalizzazione
- d. Decisioni sulle Persone Supportate dai Dati
- e. Allineamento Valoriale per la Promozione dei Valori Chiave della BCC
- f. Evoluzione delle Competenze
- g. Sviluppo Personale
- h. Diversità e Inclusione
- i. Benessere Organizzativo

2.





1883  
2023

140 ANNI  
DI COOPERAZIONE  
DI CREDITO ITALIANA

# Sfide del mondo del lavoro



# Sfide del mondo del lavoro

Quali sono nella tua percezione i **principali cambiamenti in corso nelle aspettative** che oggi caratterizzano il mercato del lavoro sul tuo **territorio**?



# Sfide del mondo del lavoro

Quale delle seguenti **sfide** che caratterizzano oggi il mondo del lavoro impattano anche la tua BCC?



# Sfide del mondo del lavoro

Dalla domanda «La tua BCC ha **approvato iniziative o programmi aziendali per affrontare tali sfide?** Se sì, quali?» sono state selezionate alcune iniziative



## Iniziative per promuovere la parità di genere



Circa il 19% delle BCC partecipanti sta già affrontando la sfida nel rafforzare un **ambiente di lavoro equo ed inclusivo**, che valorizzi le **diversità**



## Iniziative per migliorare il Welfare aziendale



Circa il 15% delle BCC partecipanti sta già affrontando la sfida del promuovere programmi di **welfare** rispondenti alle aspettative della popolazione aziendale



## Programmi di formazione, principalmente nell'ambito del digitale



Circa il 12% delle BCC partecipanti sta già affrontando la sfida del migliorare le **conoscenze digitali** del proprio personale

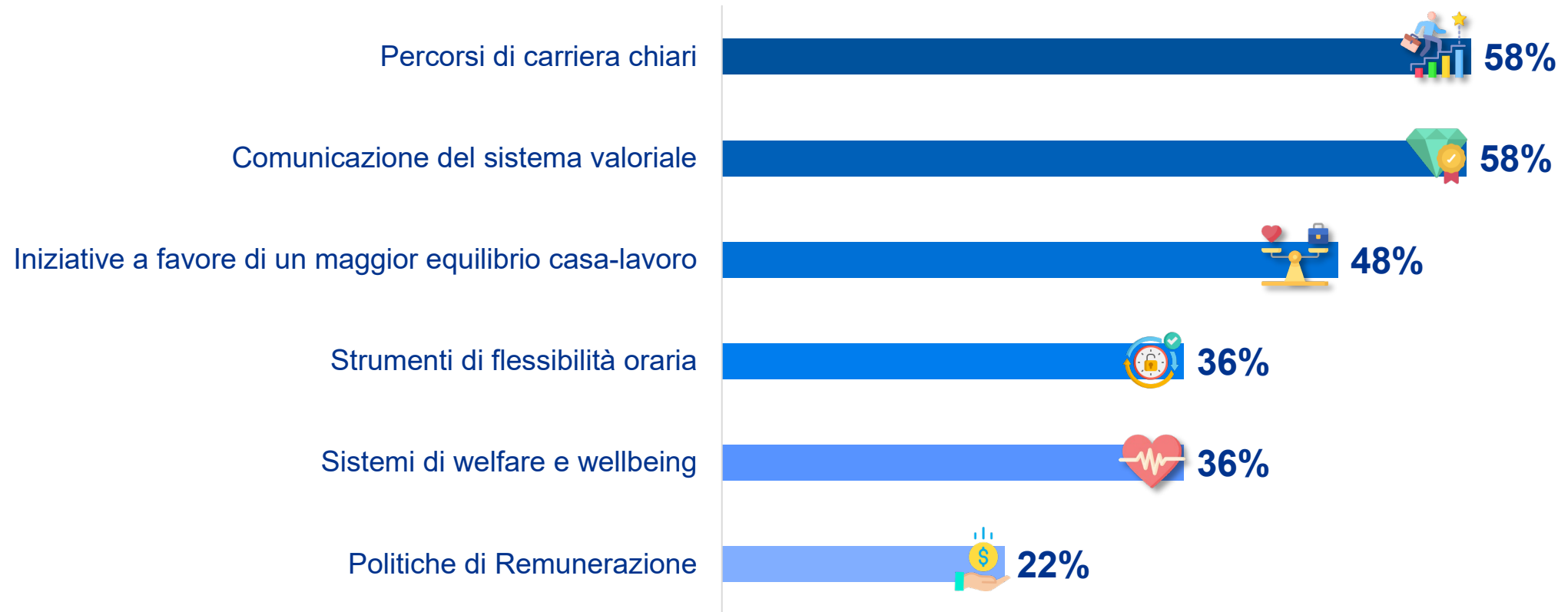


Le BCC sono consapevoli **dell'importanza** di queste **tematiche**, sempre più **fondamentali** per affrontare le nuove sfide del mondo del lavoro



# Sfide del mondo del lavoro

Quali sono le **principali leve/strumenti** necessari per incontrare le **esigenze dei candidati** nel processo di recruiting ed attrarli in azienda?





# **Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business**

**Il ruolo agito dalla Funzione Risorse  
Umane a supporto del business**

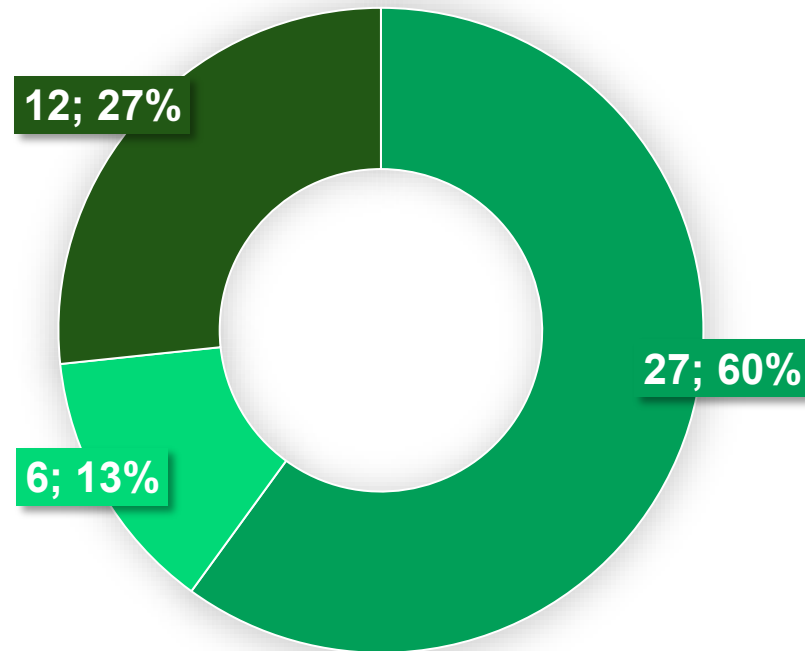




# Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business

Chi presidia le attività inerenti all'ambito Risorse Umane nella tua BCC?

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

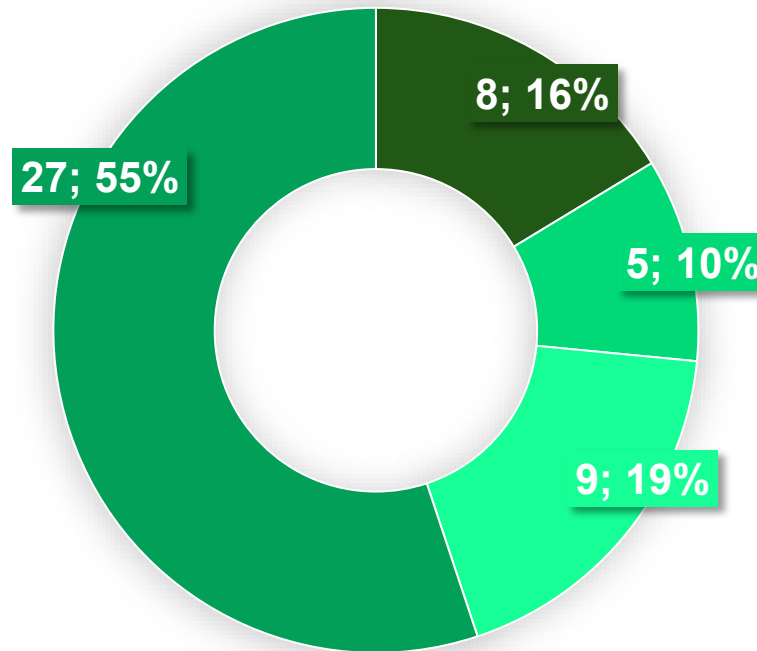




# Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business

Quale delle seguenti affermazioni ritieni sia più coerente per **rappresentare le modalità con cui la funzione Risorse Umane supporta le altre funzioni nello sviluppo del business?**

- La funzione Risorse Umane svolge un ruolo prevalentemente di supporto amministrativo
- La funzione Risorse Umane è coinvolta dal business nell'ambito di progettualità e iniziative specifiche
- La funzione Risorse Umane ricerca attivamente nuovi trend, indirizzando la strategia e la vision in ambito Risorse Umane e guidando il cambiamento
- La funzione Risorse Umane si interfaccia con atteggiamento propositivo con il business, stimolando un confronto costruttivo e implementando le migliori pratiche che si adattano alla visione aziendale

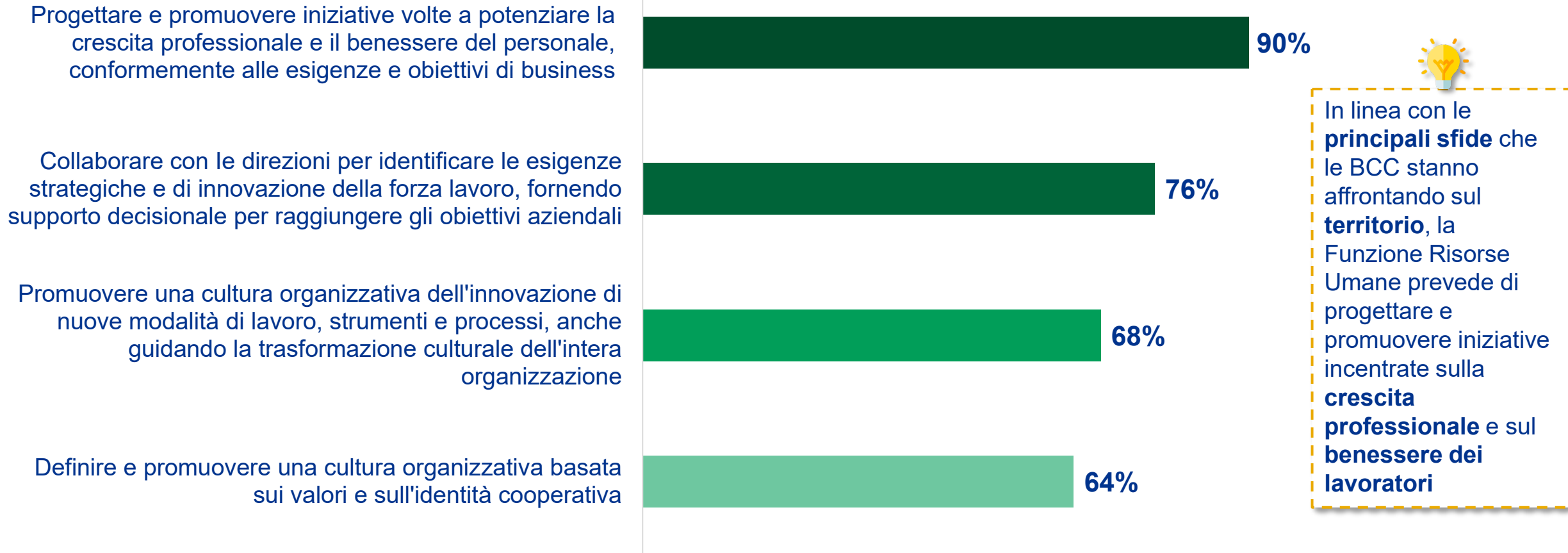


La Funzione Risorse Umane è sempre più un **Partner Strategico** per il business



# Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business

Quale delle seguenti affermazioni pensi sia più coerente con le priorità che la funzione Risorse Umane persegue nella tua BCC e si prefigge nei prossimi 3 anni?





# Funzione Risorse Umane come Partner Strategico per il business

Dalla domanda «Negli ultimi anni, la funzione **Risorse Umane**, ha portato avanti un progetto strategico in ambito HR?» sono state selezionate alcune iniziative

## Comunicazione organizzativa

**Obiettivo:** Implementare la funzione **Comunicazione** tra unità organizzative diverse

**Funzioni coinvolte:** Risorse Umane, Organizzazione Crediti di Rete Commerciale

**Benefici ottenuti:** Introduzione di nuovi comportamenti comunicativi e redistribuzione delle deleghe di credito

## Piattaforma welfare

**Obiettivo:** Attivare la **piattaforma di welfare** per la gestione del premio di risultato

**Funzioni coinvolte:** Risorse Umane

**Benefici ottenuti:** Soddisfazione del personale

## Controllo e conformità

**Obiettivo:** Ottimizzare i processi di gestione delle Risorse Umane (dalla formazione alla rendicontazione) utilizzando strumenti informatici con gestione dei dati tramite Power BI

**Funzioni coinvolte:** Risorse Umane, Compliance

**Benefici ottenuti:** Automatizzazione dei processi, miglioramento della **produttività** e riduzione di potenziali errori



# Iniziative di Digitalizzazione

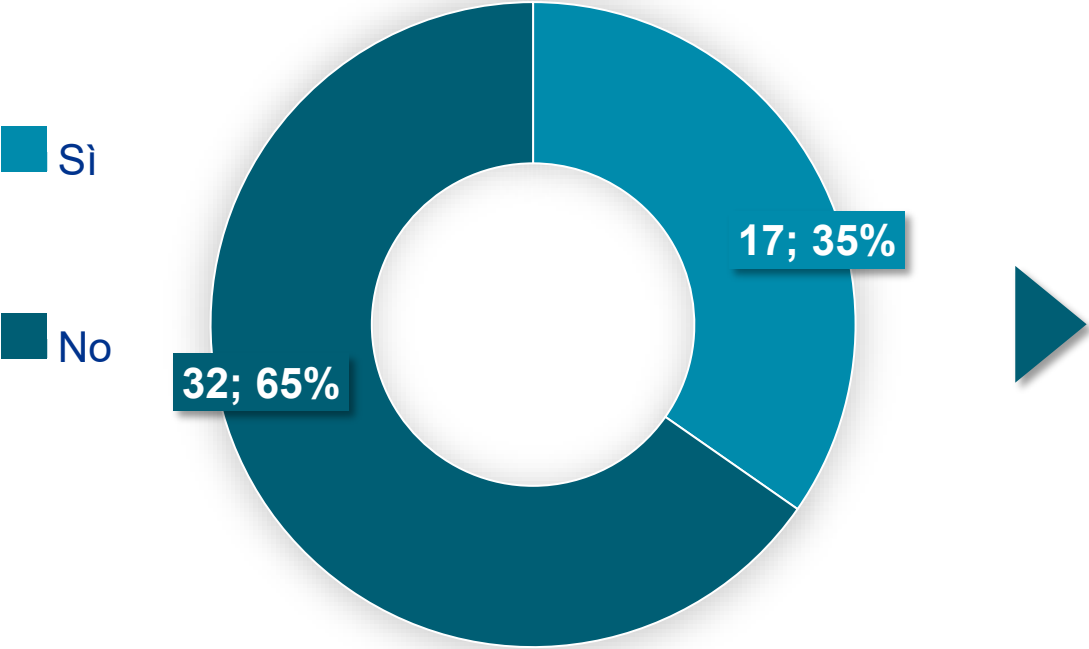
Iniziative volte a promuovere la  
Digitalizzazione



# Iniziative di Digitalizzazione



La tua BCC sta avviando / ha completato progetti per **digitalizzare i processi** in ambito **Risorse Umane**?



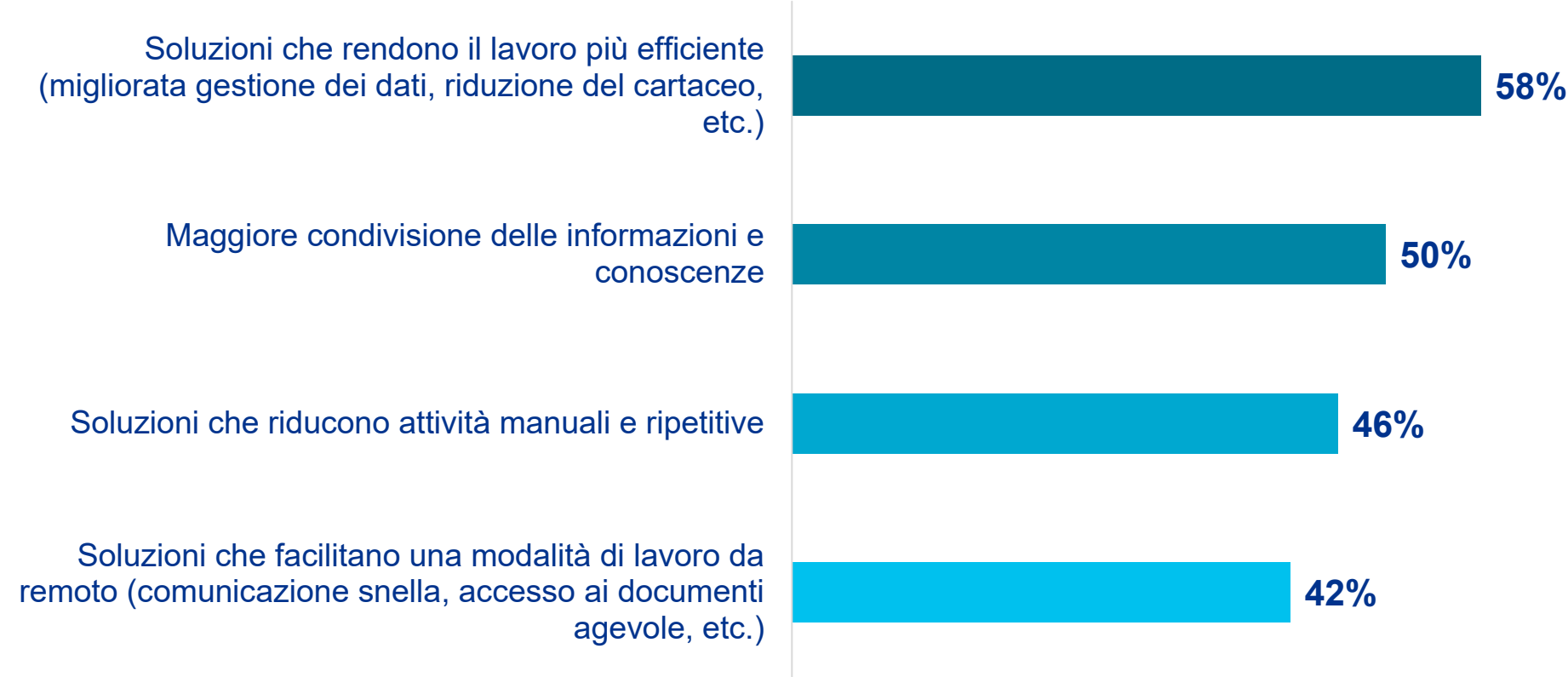
Da alcuni commenti si denota una crescente tendenza verso l'implementazione di **iniziative innovative** come ad esempio BCC People, una piattaforma per le Risorse Umane che permette di:

Automatizzare il processo di <b>selezione</b>	Supportare la fase di <b>onboarding</b>	Coordinare la <b>formazione</b> a livello di gruppo
Gestire uniformemente la <b>valutazione</b>	Coordinare l' <b>incentivazione</b> e <b>remunerazione</b>	Governare <b>centralmente i dati</b> sulle Risorse Umane

# Iniziative di Digitalizzazione



Pensando alle **soluzioni digitali** implementate ad oggi nella tua BCC, quali sono stati i **principali benefici in termini di impatto sul lavoro delle persone?**



**66%**

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



# Decisioni sulle Persone Supportate dai Dati

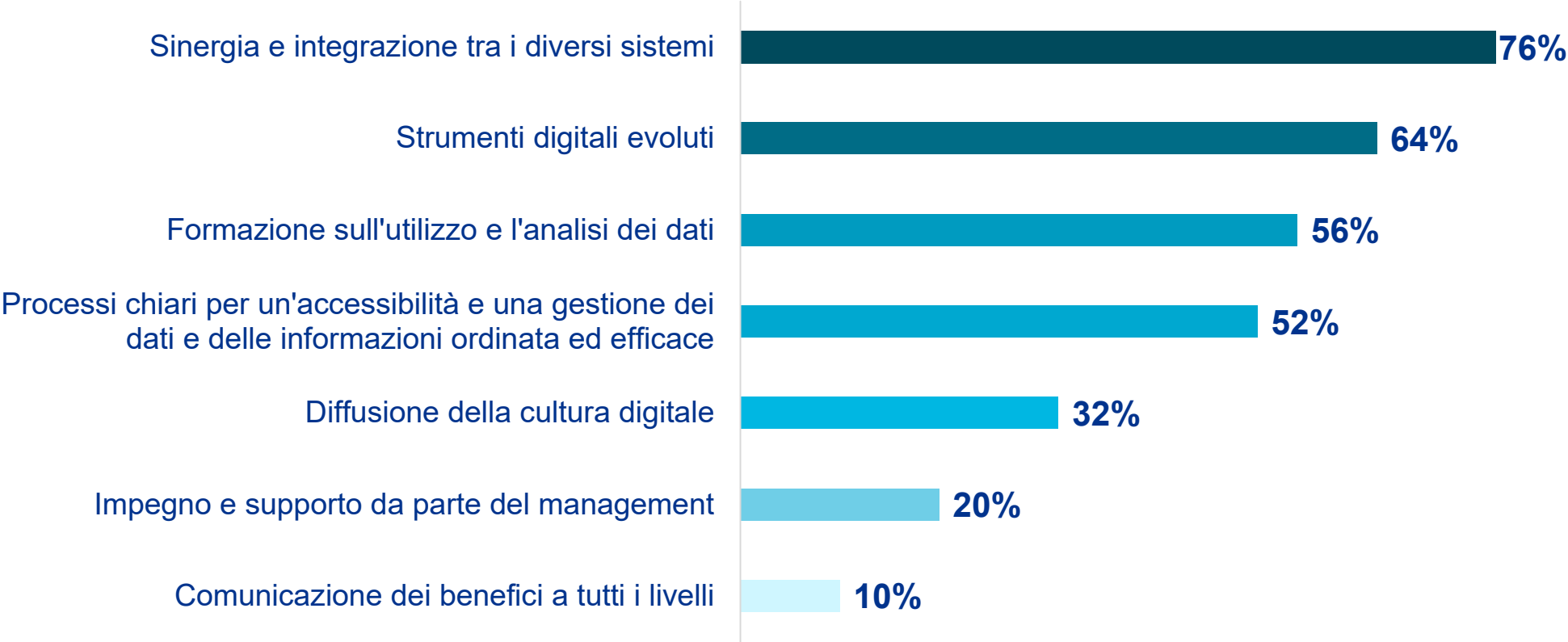
Processi decisionali in ambito Risorse  
Umane guidate dai dati





# Decisioni sulle Persone Supportate dai Dati

Quali **fattori andrebbero potenziati** per contribuire ad **adottare un approccio decisionale basato sui dati**?



  
**58%**  
delle BCC partecipanti dichiara che i **dati** delle Risorse Umane più importanti sono **aggiornati e completi**, anche se **non sempre** i diversi **sistemi informativi** comunicano in modo **sinergico**

# Decisioni sulle Persone Supportate dai Dati



In quali **processi inerenti alle Risorse Umane** o in quale tipo di **progettualità** pensi che **un più strutturato impiego dei dati a supporto delle decisioni** possa portare maggiori **benefici** alla tua BCC?



**94%**

delle BCC utilizza **report** sono sui **costi del personale**, permettendo una maggiore efficienza e conoscenza dell'organizzazione

**90%**

delle BCC utilizza **report** riguardanti **aspetti gestionali** (assenze, ferie, valutazione performance, etc.), permettendo di prendere decisioni più efficaci



# **Allineamento Valoriale per la Promozione dei Valori Chiave della BCC**

**Iniziative volte a rendere tangibili e  
concreti i Valori Cooperativi**





# Allineamento Valoriale

Dalla domanda «**Cultura, valori cooperativi e senso di appartenenza**: quali buone pratiche ha recentemente adottato la tua **BCC** per promuoverli?» sono state selezionate alcune iniziative



Formazione identitaria per Dipendenti e Neo-assunti



Incontri per giovani Soci



Organizzazione di Convegni e Convention



Formazione identitaria



Team building e progetti ad hoc



Comunicazioni interne e newsletter



**89%**  
delle BCC dichiara di aver erogato/fornito **programmi di formazione** dedicati alla promozione **dei valori identitari**



# Allineamento Valoriale

Dalla domanda «**Cultura, valori cooperativi e senso di appartenenza**: in che modo vengono **comunicati e trasmessi i valori cooperativi verso le risorse neoassunte?**» sono state selezionate alcune iniziative



Erogazione di contributi alle associazioni in ambito sociale, culturale e sportivo



Supporto ad iniziative in ambito medico-sanitario



Progetti di educazione finanziaria nelle scuole e nelle università



Formazione sulle principali iniziative sociali e territoriali



Fondo Etico (beneficenza e mutualità)



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



Le BCC hanno un rapporto **di scambio e supporto costante** con il **territorio** di riferimento con cui comunicano utilizzando i principali canali istituzionali (giornali, bilancio sociale, sito internet, annunci televisivi) e non (LinkedIn, Instagram, etc.)



# Allineamento Valoriale

Dalla domanda «**Rapporto con la comunità e il territorio**: descrivi una o più iniziative rilevanti che **rappresentano l'impegno della tua BCC nel valorizzare il rapporto con il territorio e la responsabilità sociale?**» sono state selezionate alcune iniziative



Percorso di **educazione finanziaria per giovani soci** svolto su più tappe: per affrontare temi come il mutuo prima casa, il mondo della finanza e dell'imprenditoria giovanile



Garantito un importante **sostegno in ambito sanitario, sociale, educativo e ricreativo** a tutti gli associati attraverso l'associazione mutualistica no profit nata su iniziativa della banca



# Evoluzione delle Competenze

Pianificare e gestire le risposte alle  
esigenze di evoluzione del personale



# Evoluzione delle Competenze



In che modo la digitalizzazione ha influenzato l'evoluzione delle competenze nelle diverse funzioni aziendali? 1/3

La **digitalizzazione** ha avuto un impatto **medio/alto** sull'evoluzione delle competenze delle funzioni:



## Finanza

- Nuova **piattaforma** per il **wealth management**



## Crediti

- Disponibilità di nuove tecnologie per **analisi ESG**
- Strumenti di analisi **finanziaria** e **risk management**
- Strumenti per garantire la **compliance** e **regolamentazione**



## Responsabile di filiale

- Disponibilità di dati aggregati per le verifiche **antiriciclaggio**
- Tecnologie per l'**e-commerce**
- Tecnologie per il **CRM**



**68%**

delle BCC partecipanti dichiara che la **pianificazione della forza lavoro è abbastanza strutturata**, con una pianificazione a **breve termine** e **riflessioni sulle esigenze future di personale nel medio periodo**



# Evoluzione delle Competenze



In che modo la **digitalizzazione** ha influenzato l'evoluzione delle competenze nelle diverse funzioni aziendali? 2/3

La **digitalizzazione** ha avuto un impatto **medio/alto** sull'evoluzione delle competenze delle funzioni:



## Risorse Umane

- Disponibilità di **dati aggregati** sul personale
- Piattaforma per l'HR **BCC People**
- Gestione del **lavoro da remoto** e delle tecnologie di **collaborazione a distanza**



## Amministrazione

- Tecnologie di **amministrazione dei processi**



## Organizzazione

- Tecnologie di **gestione e controllo** dei processi aziendali tramite strutturazione dei **flussi di lavoro**
- Analisi dei **dati operativi** per migliorare l'**efficienza** e la produttività



**54%**

delle BCC ritiene che la propria banca offra **opportunità moderate di innovazione**, con spazi dedicati per la **collaborazione** e la **generazione di idee**



# Evoluzione delle Competenze



In che modo la **digitalizzazione** ha influenzato l'evoluzione delle competenze nelle diverse funzioni aziendali? 3/3

La **digitalizzazione** ha avuto un impatto **medio/alto** sull'evoluzione delle competenze delle funzioni:



## Agenzie di rete

- Analisi dei **dati di vendita** per ottimizzare le strategie di **marketing**
- Tecnologie per il **CRM**



## Cassiere

- Gestione delle **transazione online** e dei sistemi di **pagamento elettronico**
- Familiarità con l'app di **home-banking**



## Responsabile Commerciale

- **Piattaforma** per la gestione delle campagne di vendita
- Software di **Business Intelligence**
- Analisi dei **dati di vendita** per identificare nuove **opportunità** di business



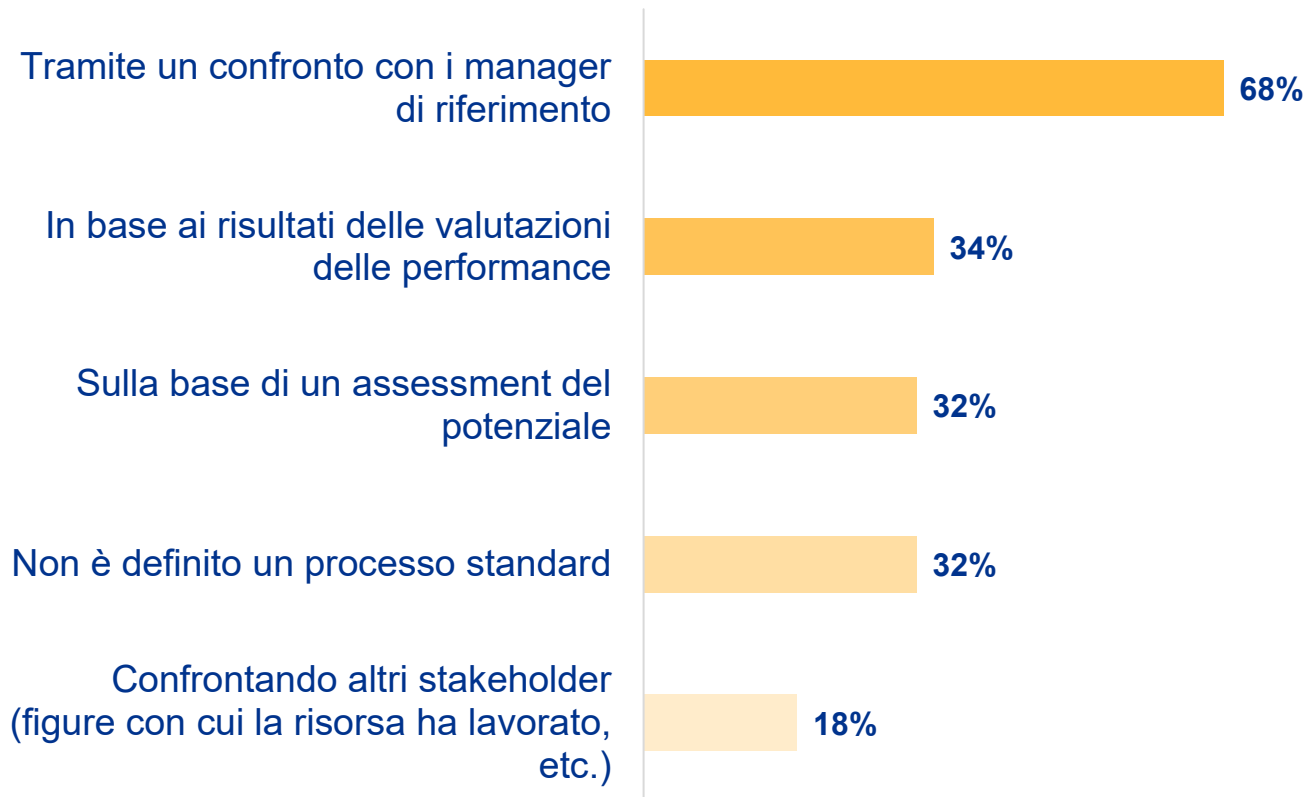
**76%**

delle BCC partecipanti ritiene che **favorire l'innovazione** e sostenere i **processi di cambiamento** siano tra le principali sfide del mondo del lavoro che impattano sulla propria banca

# Evoluzione delle Competenze



Come vengono identificate le risorse con maggior potenziale su cui investire nella tua BCC?



Per le BCC che hanno partecipato alla ricerca, il processo di identificazione delle risorse con maggiore potenziale, è principalmente svolto tramite **confronto con i manager di riferimento**. La principale sfida del futuro sarà quella di **standardizzare il processo**, infatti

**66%**

delle BCC ritiene che uno **strutturato impiego dei dati a supporto delle decisioni** può portare dei benefici nell'**assegnazione** degli **obiettivi** e nella **valutazione** della **performance**



# Sviluppo Personale

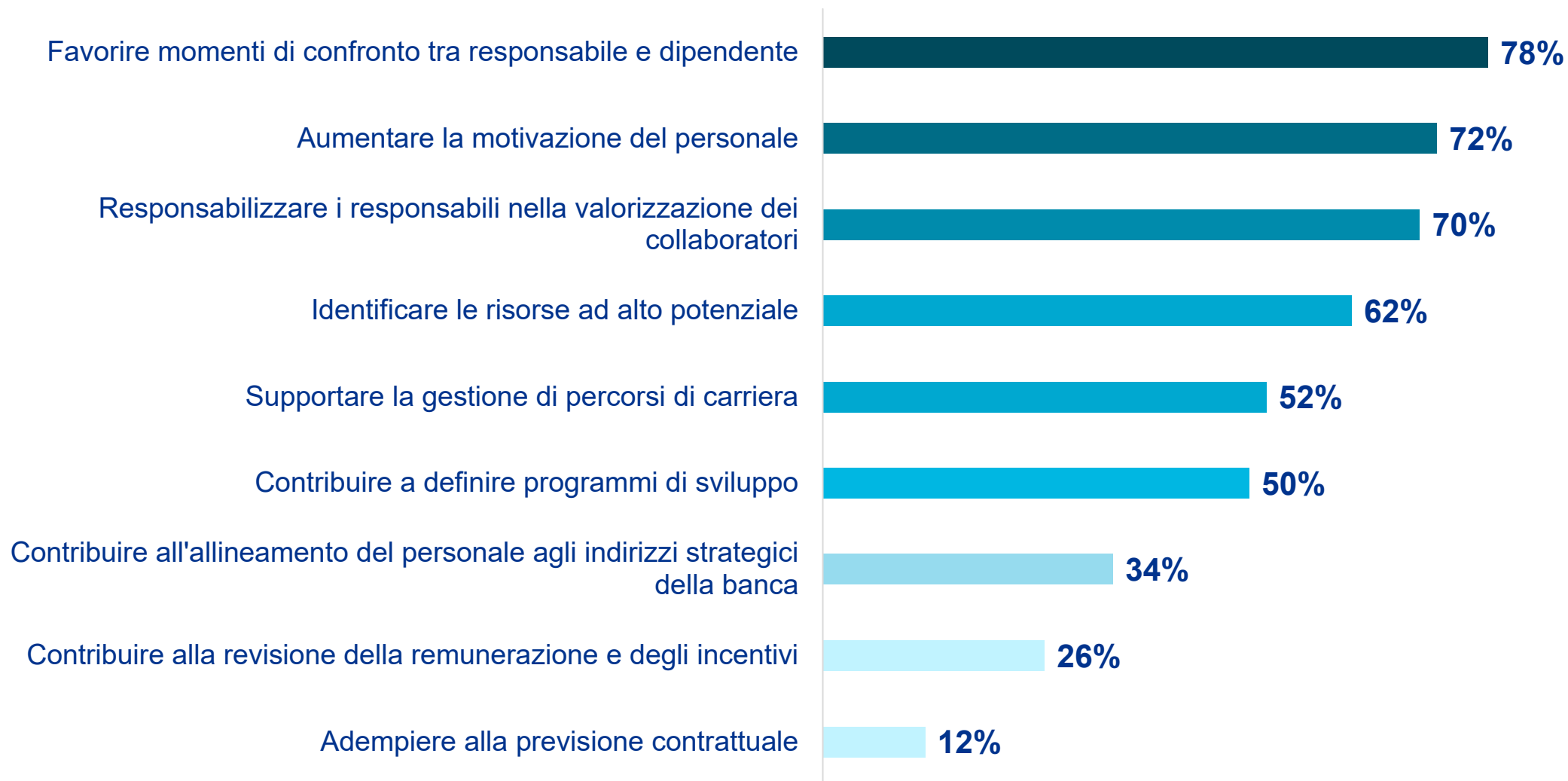
## Opportunità di Formazione, Crescita Professionale e Carriera



# Sviluppo Personale



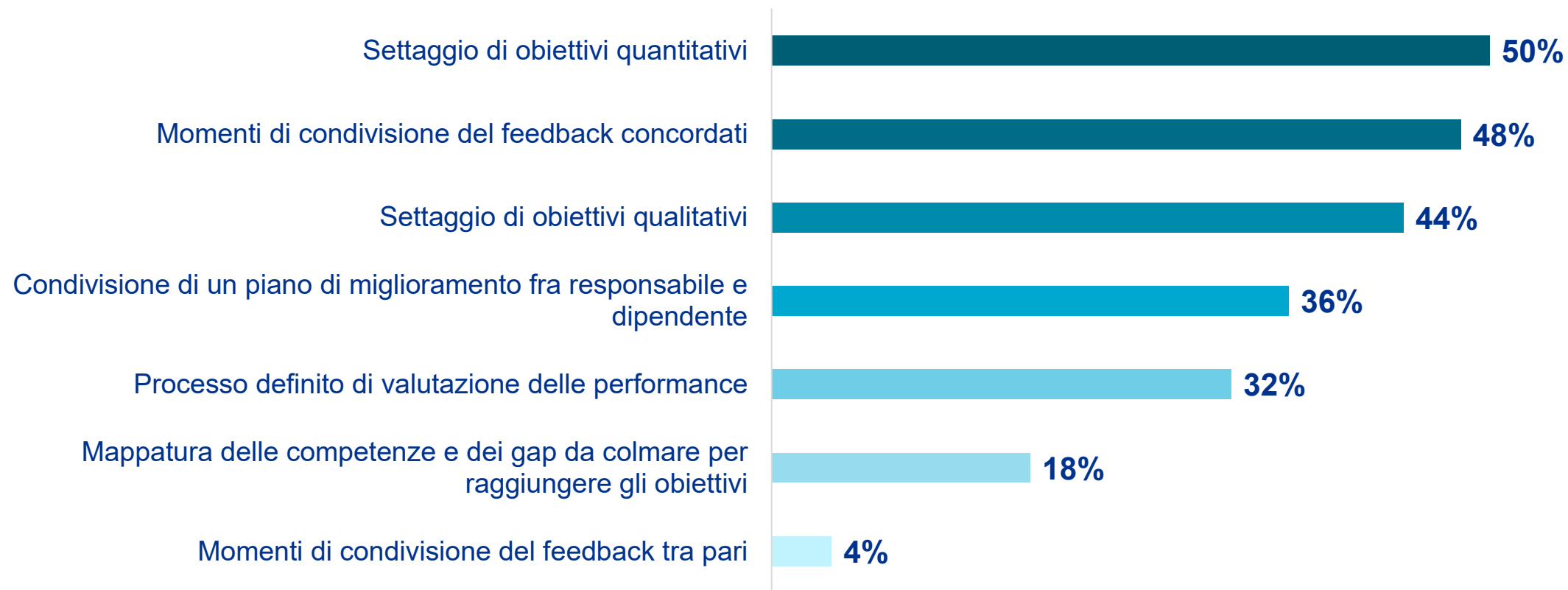
Quali sono i principali **benefici dell'adottare un sistema di valutazione delle prestazioni?**



# Sviluppo Personale



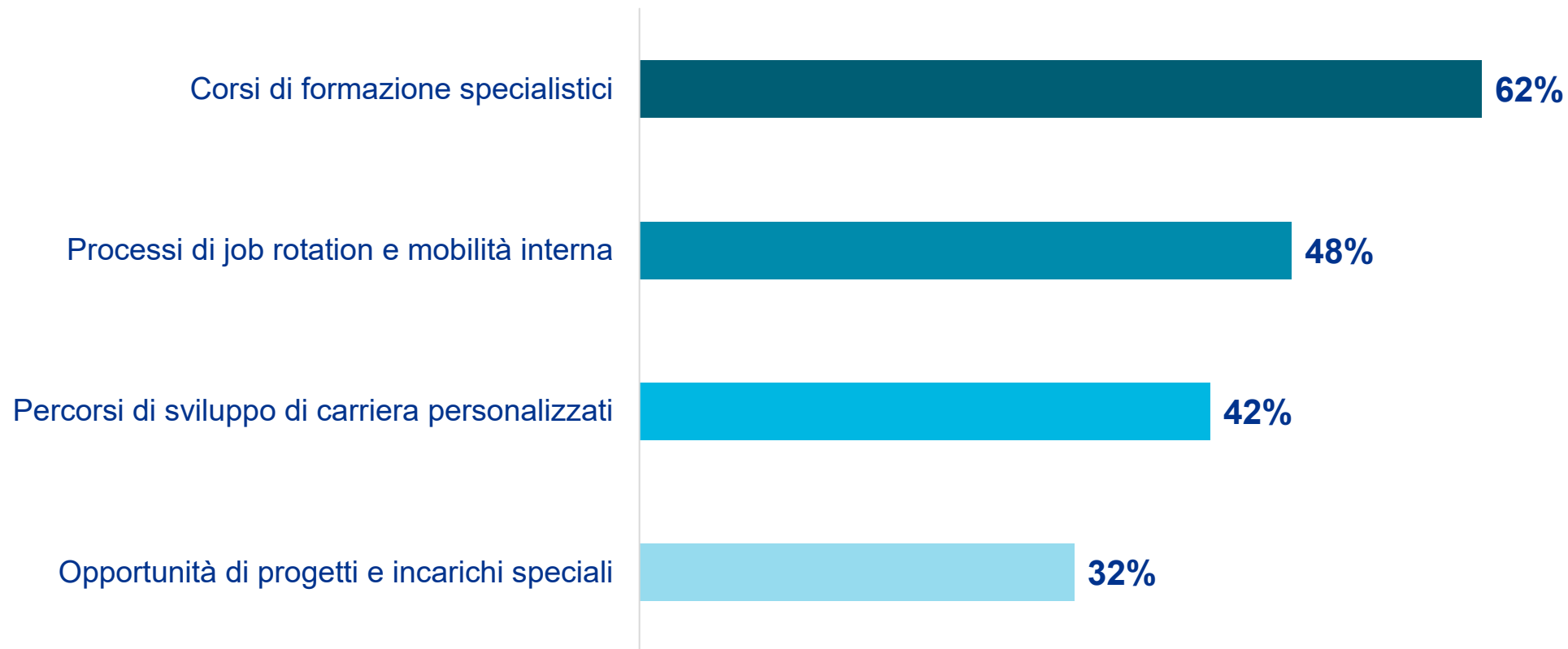
Quali **azioni** sono portate avanti per **gestire e valutare le prestazioni del personale**?



# Sviluppo Personale



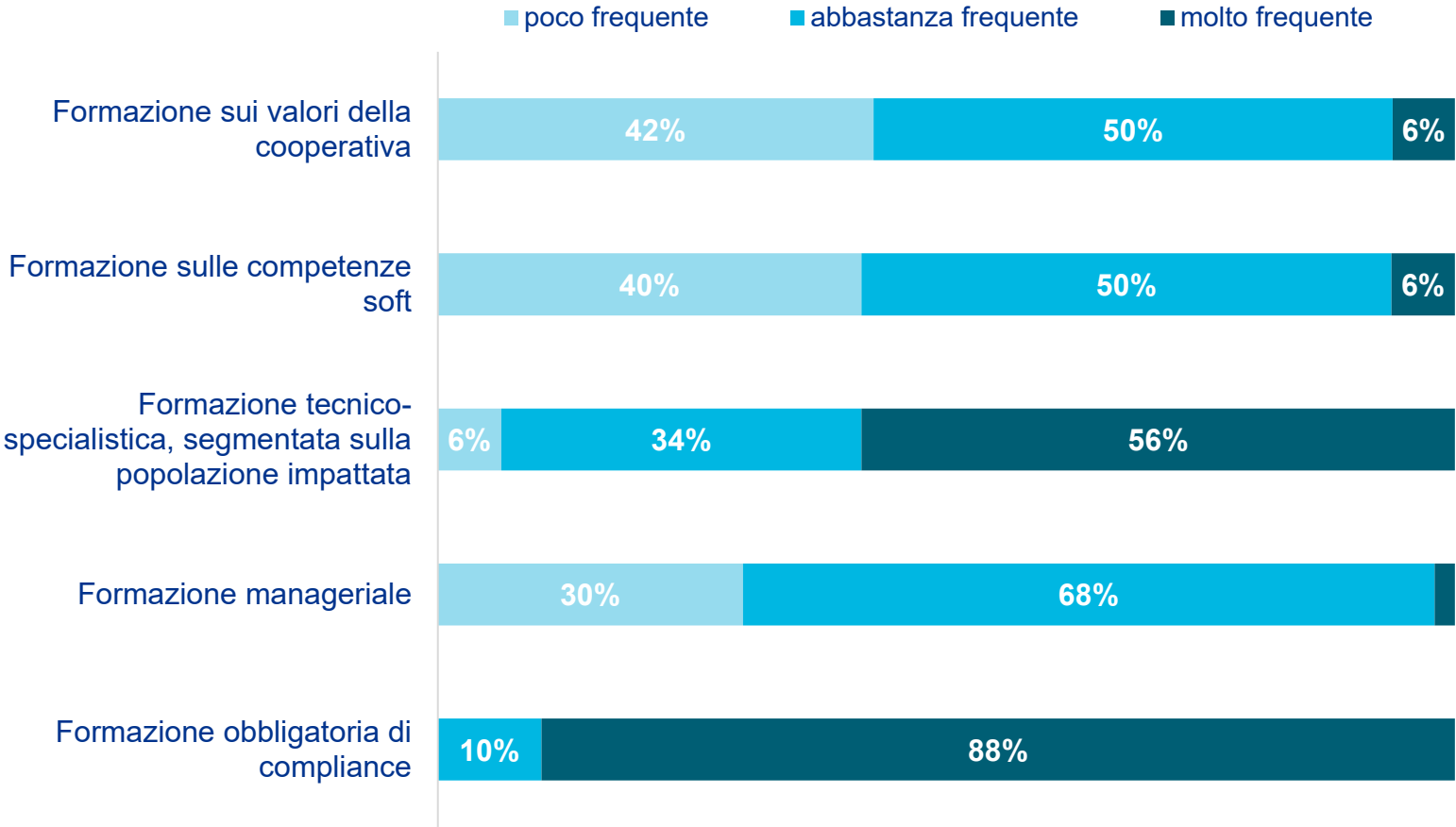
Quali sono le **principali opportunità di sviluppo e di carriera** nella tua BCC?



# Sviluppo Personale



Quali tipi di contenuti formativi vengono erogati nella tua BCC?



Le iniziative di formazione e sviluppo sono più frequentemente erogate **in modalità online**

Meno frequentemente la formazione viene svolta in **aula** o tramite **affiancamento on the job**



# Diversità e Inclusione

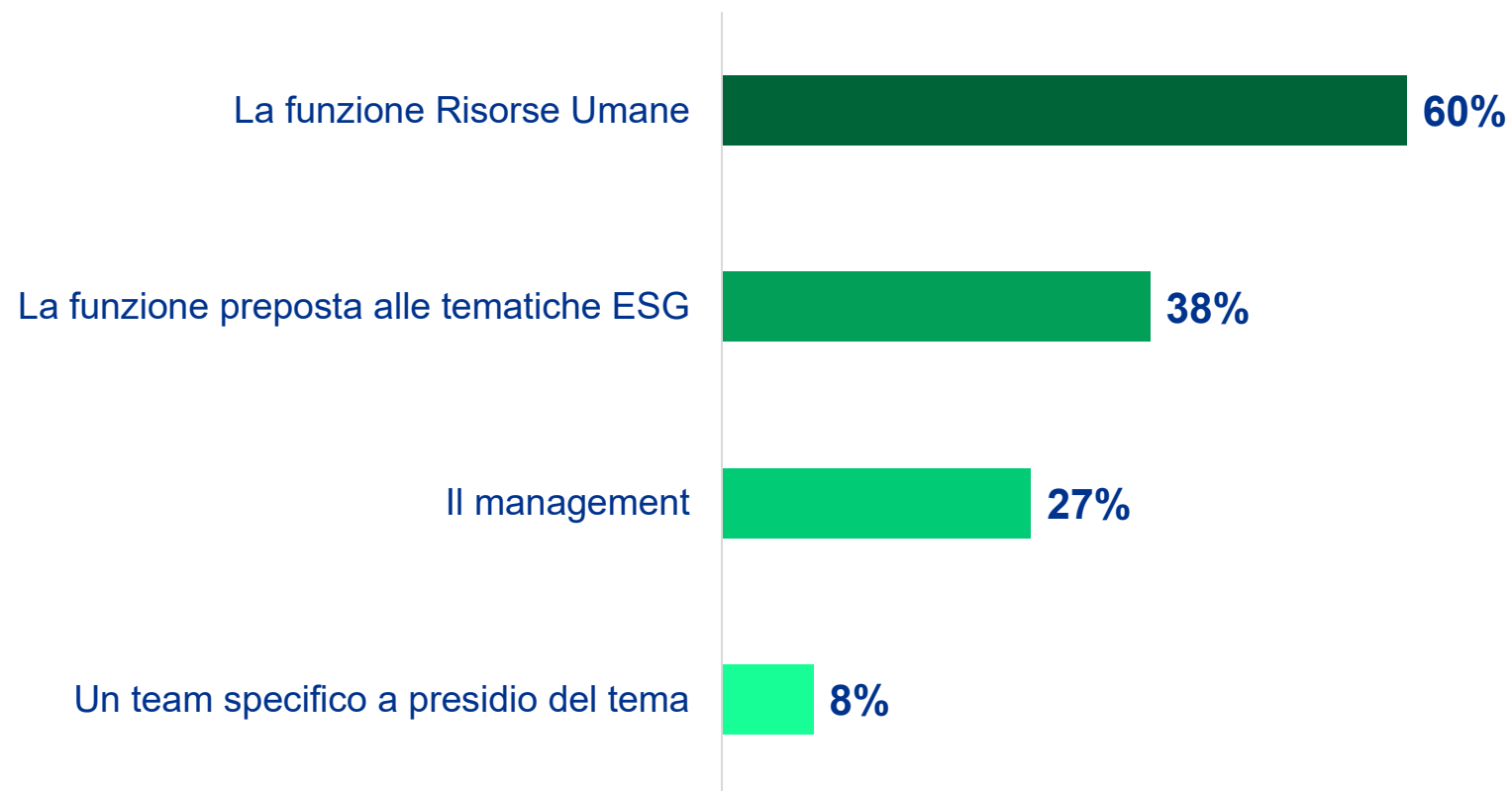
Politiche e iniziative volte a promuovere  
un ambiente di lavoro inclusivo e non  
discriminatorio



# Diversità e Inclusione



Chi si occupa di iniziative per promuovere **Diversità e Inclusione** nella tua BCC?



# Diversità e Inclusione



Quali **tipologie di politiche di Diversità e Inclusione** sono adottate nella tua BCC?



**56%**

dichiara che le principali **finalità perseguite** tramite interventi a supporto della Diversità e Inclusione riguardano il migliorare il **senso di appartenenza** e rafforzare la **percezione di equità**


# Diversità e Inclusione



Nella vostra esperienza / percezione, quali dei **seguenti aspetti** sono maggiormente **determinanti per l'efficace adozione delle iniziative a supporto della Diversità e Inclusione?**



  
**52%**  
delle BCC dichiara che **assicurare un ambiente di lavoro equo ed inclusivo** è una delle principali sfide affrontate dalle BCC

  
Le principali iniziative a supporto della Diversità ed inclusione delle BCC rispondenti sono volte ad appianare le differenze di genere e a **promuovere l'emancipazione femminile**

# Diversità e Inclusione



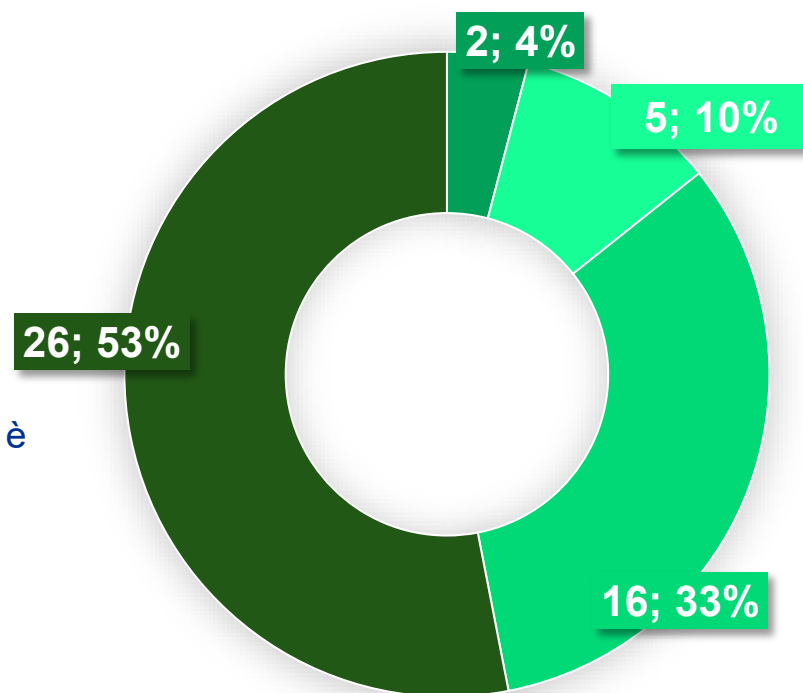
Quale pensi sia il livello di **consapevolezza sul tema Diversità e Inclusione** nella tua BCC?

■ Eccellente, la sensibilità è diffusa a tutti i livelli, sia grazie a iniziative all'interno della BCC sia a politiche attuate sul territorio

■ Molto buono, oltre alla formazione obbligatoria vengono proposte iniziative aggiuntive per promuovere l'inclusione

■ Adeguato, il messaggio di diversità e inclusione è veicolato tramite corsi obbligatori e non si riscontrano particolari criticità

■ Da migliorare, le persone hanno bisogno di iniziative di formazione e consapevolezza



Per più della metà dei rispondenti, la consapevolezza sulle iniziative DE&I è **da migliorare**: le persone hanno bisogno di iniziative di **formazione e consapevolezza**

# Diversità e Inclusione



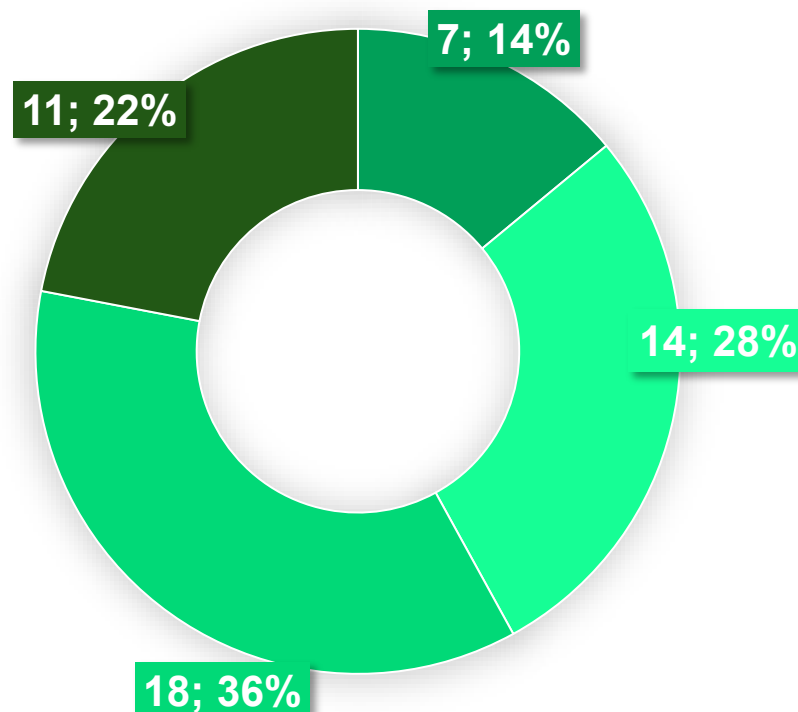
La tua BCC ha **ottenuto certificazioni** o è interessata ad **ottenere certificazioni** legate alla **Certificazione sulla parità di Genere**?

■ Sì, la mia BCC ha ottenuto certificazioni

■ La mia BCC non ha ottenuto certificazioni, ma sta lavorando per ottenerle

■ La mia BCC è interessata ad ottenere certificazioni in futuro, ma non sta attualmente lavorando per ottenerle

■ No, la mia BCC non ha ottenuto certificazioni di genere né è interessata al momento a perseguirle



**86%**

delle BCC ha **ottenuto, sta lavorando per ottenere oppure è interessata** alle certificazioni DE&I ed è consapevole della loro rilevanza

# Diversità e Inclusione- BCC Open



Dalla domanda «Descrivi un'iniziativa di Diversità e Inclusione particolarmente apprezzabile che hai visto nella tua BCC» alcuni commenti hanno riportato il progetto BCC Open, il quale consiste nella creazione di **tre gruppi di confronto** su **Leadership femminile, Famiglie al lavoro e Generazioni** ispirati agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (ESG)**



I gruppi di confronto sono **l'occasione di scambio e condivisione di esperienze**, utile a **sostenere l'identità del gruppo** e ad intercettare **opportunità di business** basate sulle esigenze emerse. I gruppi danno voce alla diversità portando temi sul tavolo dell'organizzazione, anche incidendo sulle politiche delle **Risorse Umane**



La campagna di comunicazione interna del progetto ha previsto un **sondaggio** per raccogliere l'interesse dei dipendenti verso i tre moduli formativi proposti e la distribuzione di **pillole formative** per sensibilizzare sui temi dei tre tavoli



Sono stati identificati tre **leader** per ogni gruppo, i quali hanno ricevuto **formazione interna ed esterna** per sviluppare e concretizzare le loro idee

I gruppi di confronto riferiscono al **Comitato Guida della Parità di Genere/Comitato ESG**, che fornisce supporto e supervisione con incontri trimestrali. Ogni gruppo ha uno **sponsor nella Direzione** che riporta le tematiche al CdA.  
Un regolamento e un budget annuale sono stati definiti per queste attività, con obbligo di **rendicontazione al Comitato Guida**



# **Benessere Organizzativo**

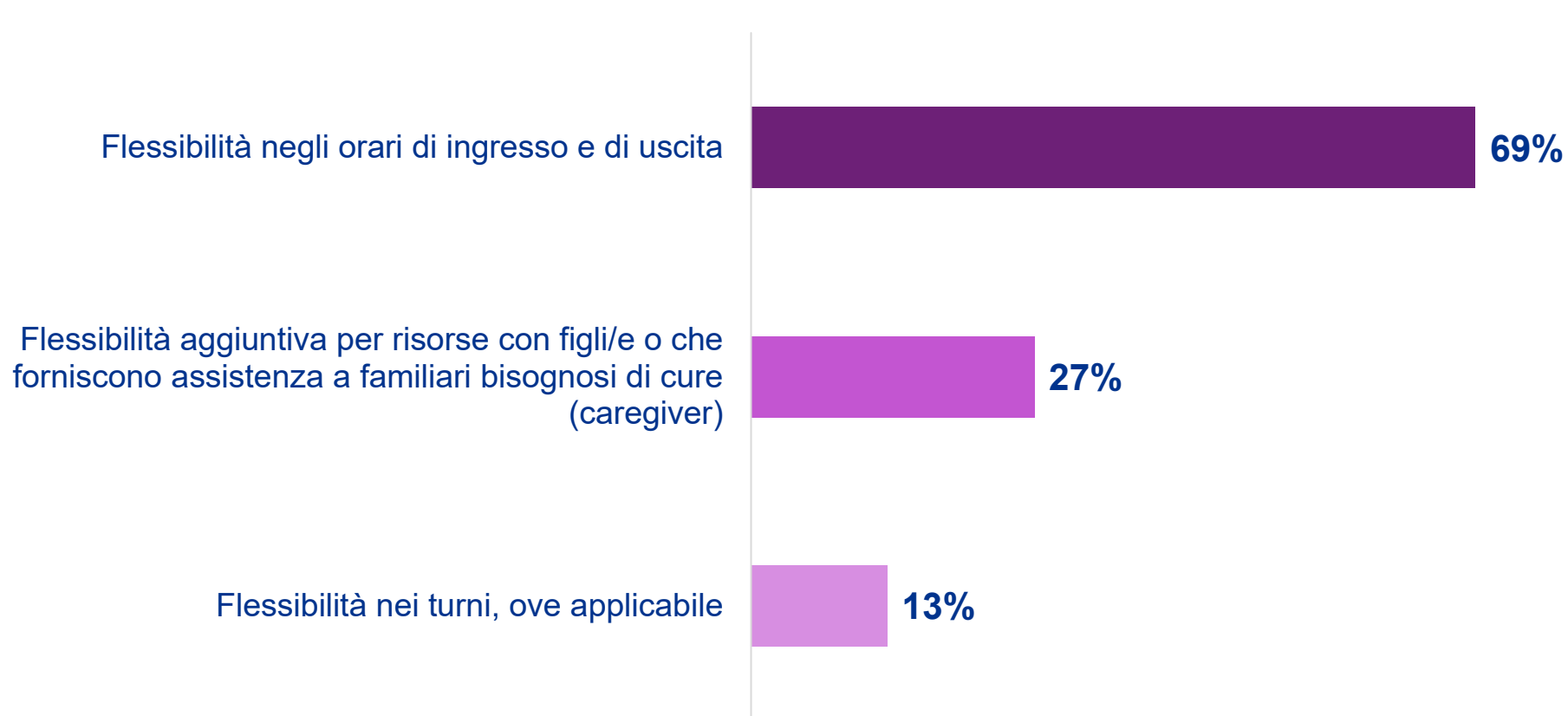
**Iniziative volte a creare un equilibrio  
casa-lavoro**



# Benessere Organizzativo



Quali iniziative di flessibilità dell'orario di lavoro sono portate avanti nella tua BCC?

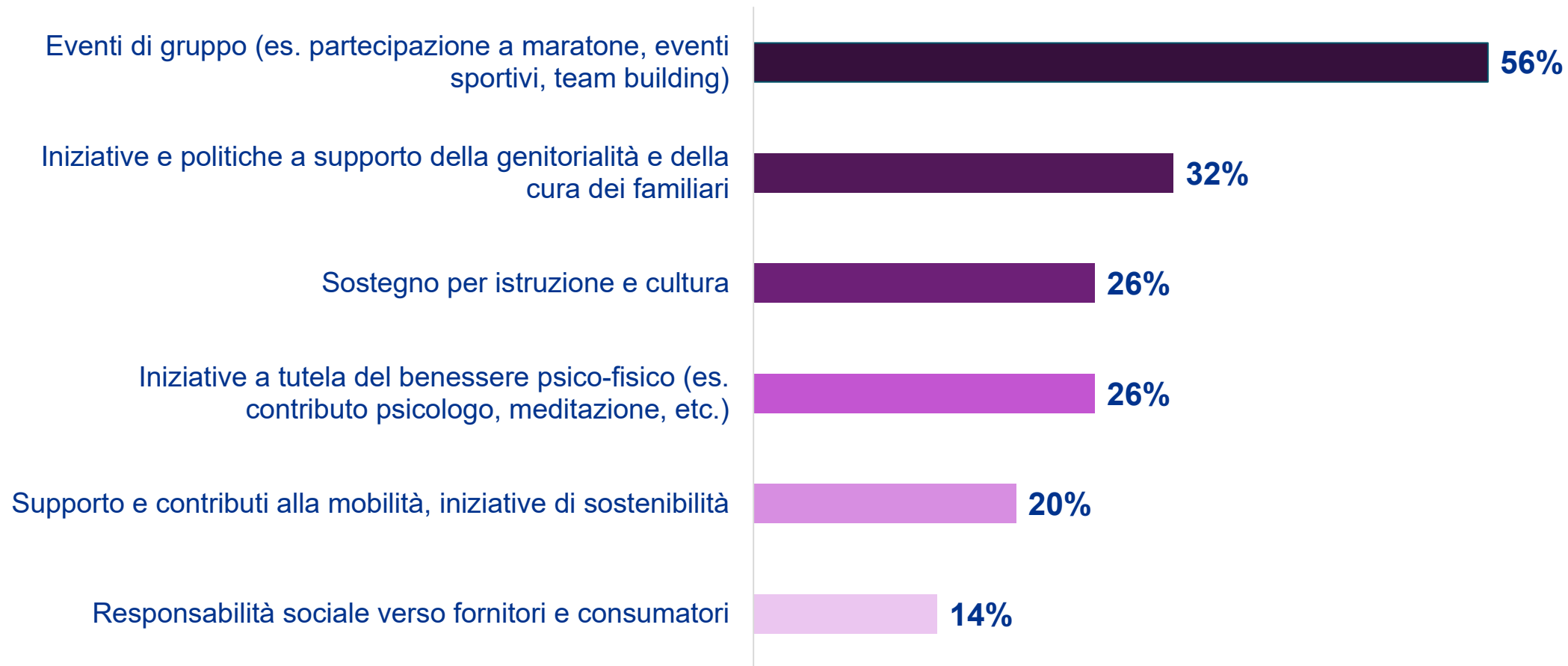


Data l'**attenzione** delle BCC al **benessere** dei suoi lavoratori, sono state individuate delle **categorie** specifiche di dipendenti alle quali **garantire la possibilità di lavorare da remoto**. Possono infatti farne richiesta i genitori, i care-giver e le persone con fragilità

# Benessere Organizzativo



Quali iniziative a tutela del benessere del dipendente sono state adottate nella tua BCC?



# Benessere Organizzativo



In quali **ambiti / iniziative** sono state implementate le principali **politiche del welfare**?

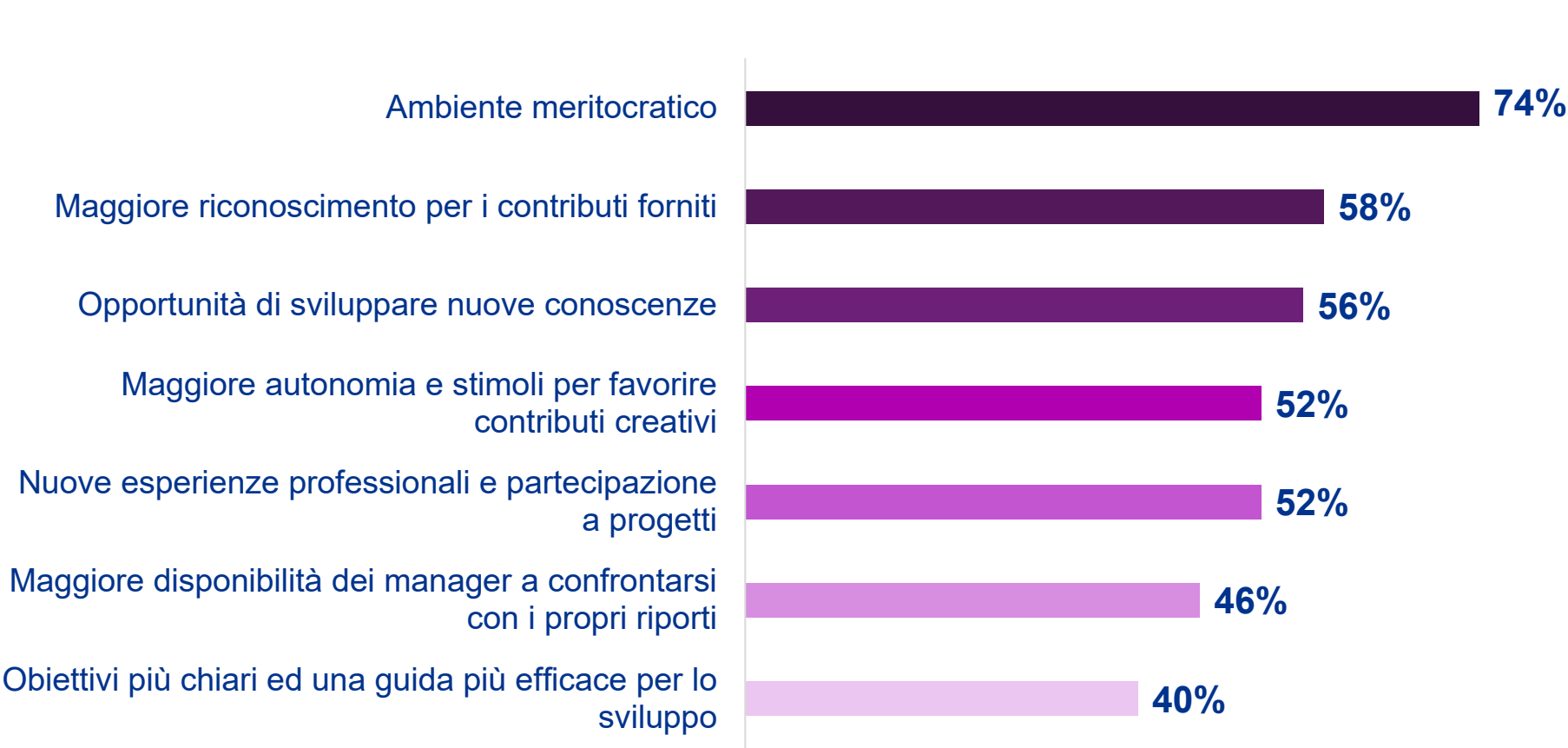


  
**48%**  
delle BCC sono consapevoli che fra le leve necessarie per **attrarre candidati** in azienda, ci siano le **iniziative** a favore di un maggior **equilibrio casa-lavoro**

# Benessere Organizzativo



Quali sono gli aspetti fra quelli elencati che, a tuo parere, possono **impattare positivamente** sul livello di **motivazione** delle persone?



Nell'esperienza delle BCC rispondenti l'aspetto ritenuto più rilevante per l'efficace adozione di iniziative welfare è **l'ascolto delle esigenze** dei dipendenti e la **comunicazione delle iniziative intraprese**

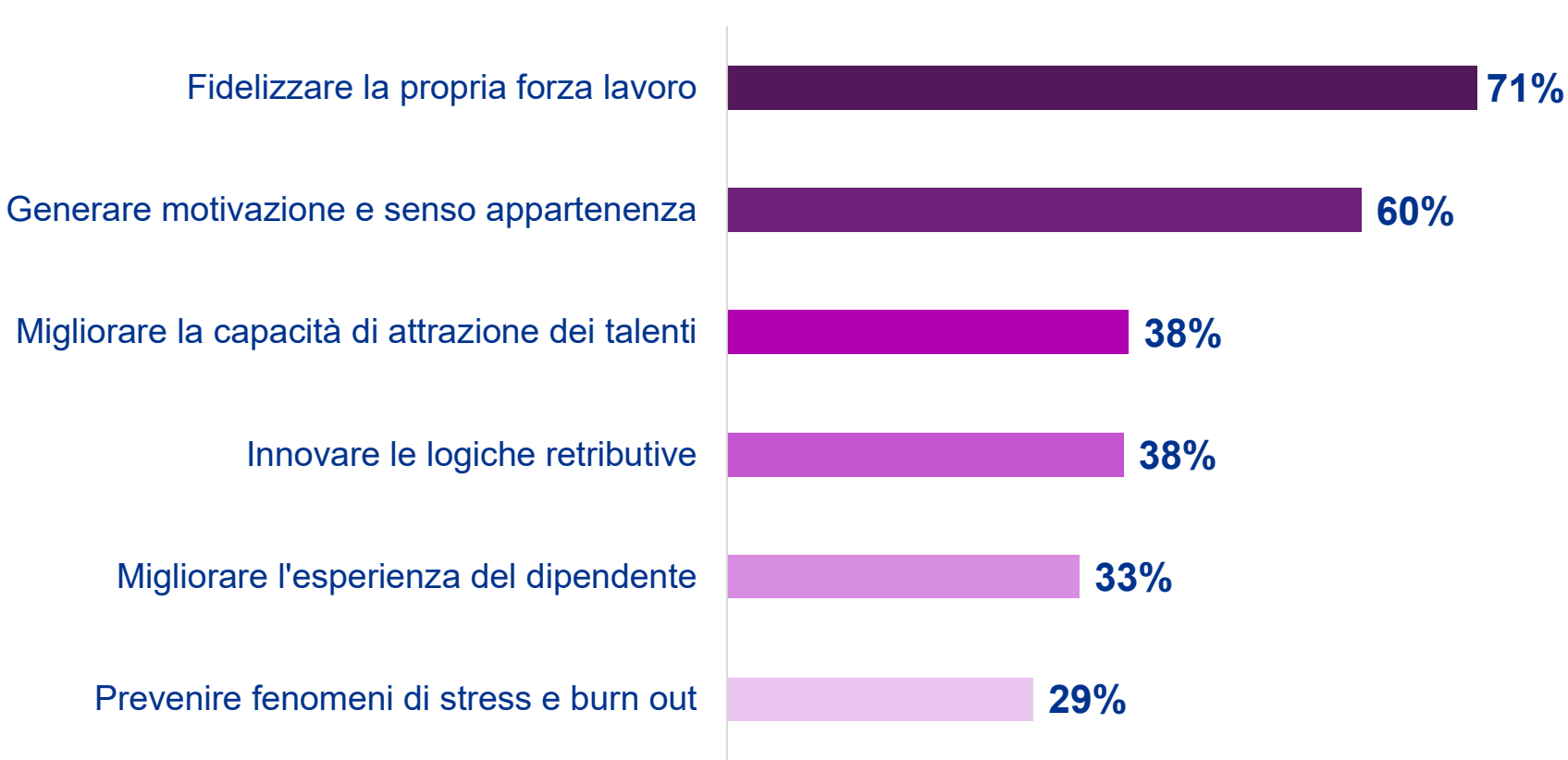



**65%** ritiene che sia un punti di forza delle strutture, degli spazi e degli strumenti disponibili nelle BCC rispondenti sia un **ambiente che promuove la collaborazione**

# Benessere Organizzativo



Quali sono le principali **finalità** perseguite / perseguibili tramite le **politiche del welfare**?



  
**56%**  
delle BCC rispondenti è consapevole che la **maggior attenzione per il benessere fisico e psicologico del dipendente** sia uno dei principali cambiamenti in corso nelle aspettative che oggi caratterizzano il mercato del lavoro sul proprio territorio



[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



© 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.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.