

POLITICHE DIVERSITY & INCLUSION

ILPO55 - PROGETTO EUROPEO
SUI SENIOR NELLE AZIENDE

AGE MANAGEMENT:
LA LONGEVITÀ COME OPPORTUNITÀ



DIREZIONE RISORSE UMANE
Febbraio 2017



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

Programma

1. Pari opportunità, diversità, inclusione: di cosa parliamo?
Brainstorming semantico sull'evoluzione del concetto
2. Overview delle politiche Diversity & Inclusion nel Gruppo BNL e Gruppo BNP Paribas : la diversità impegno concreto della CSR
3. Quadro di riferimento e drill down sulle iniziative di age management implementate nel Gruppo BNL
4. Pillola di restituzione: review delle best practices europee in termini di age management (Lifelong Employability Assessment Tool CSR Europe)
5. Quali strumenti utili per la creazione di una rete di Ambassadors (per progetti Age Management)?

Brainstorming semantico

uguaglianza

identità

divario

discriminazioni

Diversità

inclusione

appartenenza

pari
opportunità

differenza

I quattro livelli della diversità



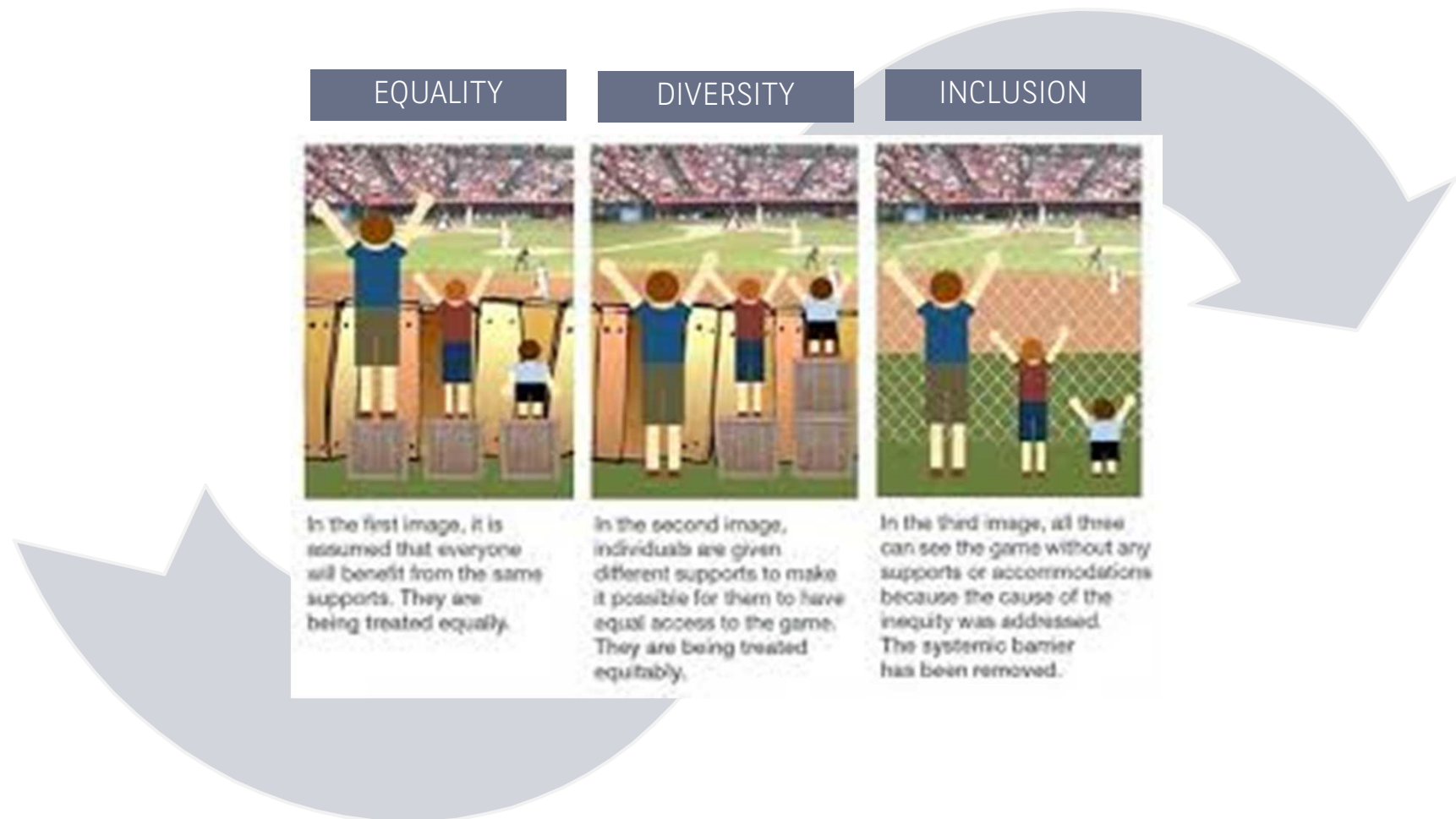
Loden and Rosener 1991



BNL
BNP PARIBAS GROUP

The bank for a changing world

Evoluzione del concetto



Programma

1. Pari opportunità, diversità, inclusione: di cosa parliamo? Brainstorming semantico sull'evoluzione del concetto
2. Overview delle politiche Diversity & Inclusion nel Gruppo BNL e Gruppo BNP Paribas : la diversità impegno concreto della CSR
3. Quadro di riferimento e drill down sulle iniziative di age management implementate nel Gruppo BNL
4. Pillola di restituzione: review delle best practices europee in termini di age management (Lifelong Employability Assessment Tool CSR Europe)
5. Quali strumenti utili per la creazione di una rete di Ambassadors (per progetti Age Management)?

Promuovere la diversità e l'inclusione: un impegno concreto della Corporate Social Responsibility



- animata dalla cultura della responsabilità e dell'integrità
- basata sulle migliori pratiche di gestione aziendale
- fondata sulla coerenza di intenti e di azione fra Consiglio d'Amministrazione, azionisti, Management e insieme del Gruppo
- per promuovere l'azione di lungo termine di BNP Paribas e garantire il suo impatto positivo sulla collettività

	Indicatori
Economico	% dei finanziamenti destinati ad imprese che contribuiscano direttamente al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite
	% dei collaboratori formati ogni anno su almeno un tema di etica (codice etico, 231,...)
	% dei finanziamenti alle imprese comprese in un settore coperto da una delle politiche di Gruppo di gestione di rischi extra finanziari
Datore di lavoro	% di Donne in un comitato di Direzione (multi mestiere e multi Paese)
	% di Donne nel senior management (SMP)
	% di collaboratori che beneficiano di almeno 14 settimane di congedo maternità e/o 6 giorni di congedo di paternità
Sociale/collettività	% di collaboratori che dichiarino di aver seguito un corso di formazione (anche on line) negli ultimi 12 mesi
	Numero di soggetti annualmente beneficiari di microcredito da istituzioni di microfinanza finanziati da BNPP (proquota dei finanziamenti BNPP)
	% di collaboratori direttamente impattati dal rischio di violazione dei diritti umani che abbiano seguito una formazione dedicata
Ambientale	Budget totale di Filantropia di BNPP
	Montante dei finanziamenti complessivi dedicati alle energie rinnovabili
	Bilancio emissioni gas effetto serra (Co2)
Gov.	Numero di persone sensibilizzate ai temi ambientali da BNPP
	% di collaboratori che abbiano immagine positiva di come il gruppo esercita la sua Responsabilità sociale (nuova domanda GPS)

Perché promuovere la diversità e l'inclusione?

“La valorizzazione delle diversità ci aiuta non solo ad accogliere, ma ad essere protagonisti dei cambiamenti nella nostra società”

In un mondo che sta cambiando sempre più velocemente, dal punto di vista **demografico**, **sociale** e **tecnologico**, promuovere un ambiente di lavoro che valorizzi la diversità delle proprie persone e ne faciliti l'inclusione ci aiuta a:

- **servire meglio i Clienti**: riflettere all'interno dell'azienda le diversità presenti nella società consente di capire meglio i bisogni dei nostri Clienti, di migliorare la **qualità dei processi decisionali e dei servizi offerti** e quindi di **rendere l'azienda più agile** nel gestire i cambiamenti
- **valorizzare le competenze interne** premiando le **migliori performance** a prescindere dal genere, dall'età, dalla razza, dall'orientamento sessuale, dalle capacità fisiche, dalle condizioni personali e sociali e **attrarre talenti dall'esterno**
- **migliorare il clima aziendale** attraverso un più ampio coinvolgimento di tutte le persone, che si traduce in **maggior engagement**, un ambiente di lavoro maggiormente inclusivo che stimola **creatività, innovazione e senso di appartenenza**

Nel
2020

i **Millennials**
(nati tra 1981 e 2000, cosiddetta
«Generazione Y») rappresentano il
della **forza lavoro globale**

40%

Deloitte Millennials survey (2016)

+20 Punti base redditività
PER OGNI DONNA CHE ENTRA NEL BOARD

Dati FMI 2016, esame su 2 milioni di aziende europee

Le aziende che hanno un executive management diverso per **diversità razziale ed etnica** hanno **35%** maggiori probabilità di avere **rendimenti finanziari sopra le loro mediane** di settore nazionali

McKinsey & Company Diversity Matters (2015)

più di un milione
dei ventitré
milioni di
persone che
lavorano in
Italia è
**omosessuale,
bisessuale o
transessuale**

Parks Liberi e Uguali (2015)

8,3
%

Dei residenti
italiani è di
**cittadinanza
straniera**

ISTAT Bilancio demografico (2016)

PERSONE CON
DISABILITÀ
(% DELLA
POPOLAZIONE
ITALIANA)

7,9% → 2020

10,7% → 2040

*Centro Studi Investimenti Sociali (CENSIS) 2014

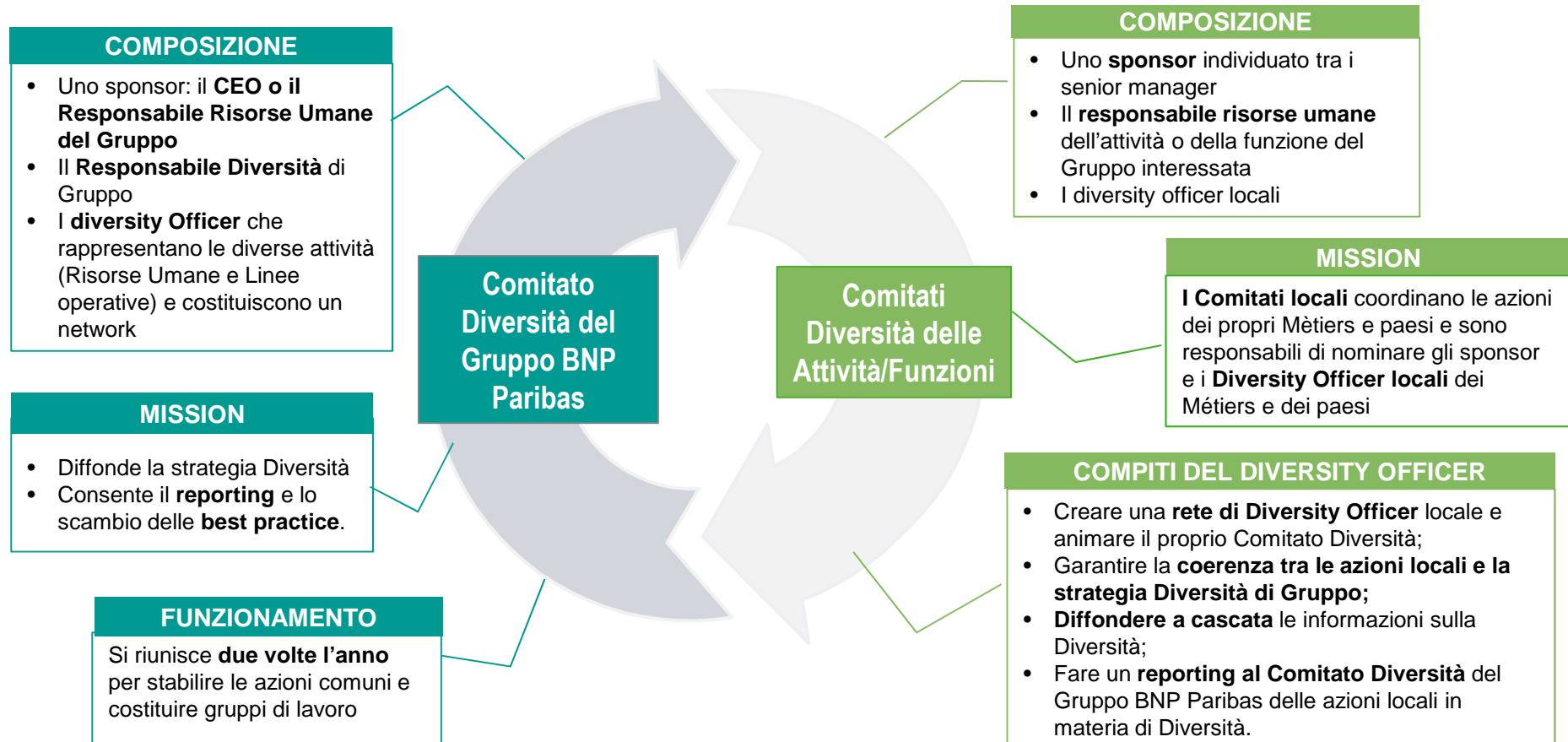


BNL
BNP PARIBAS GROUP

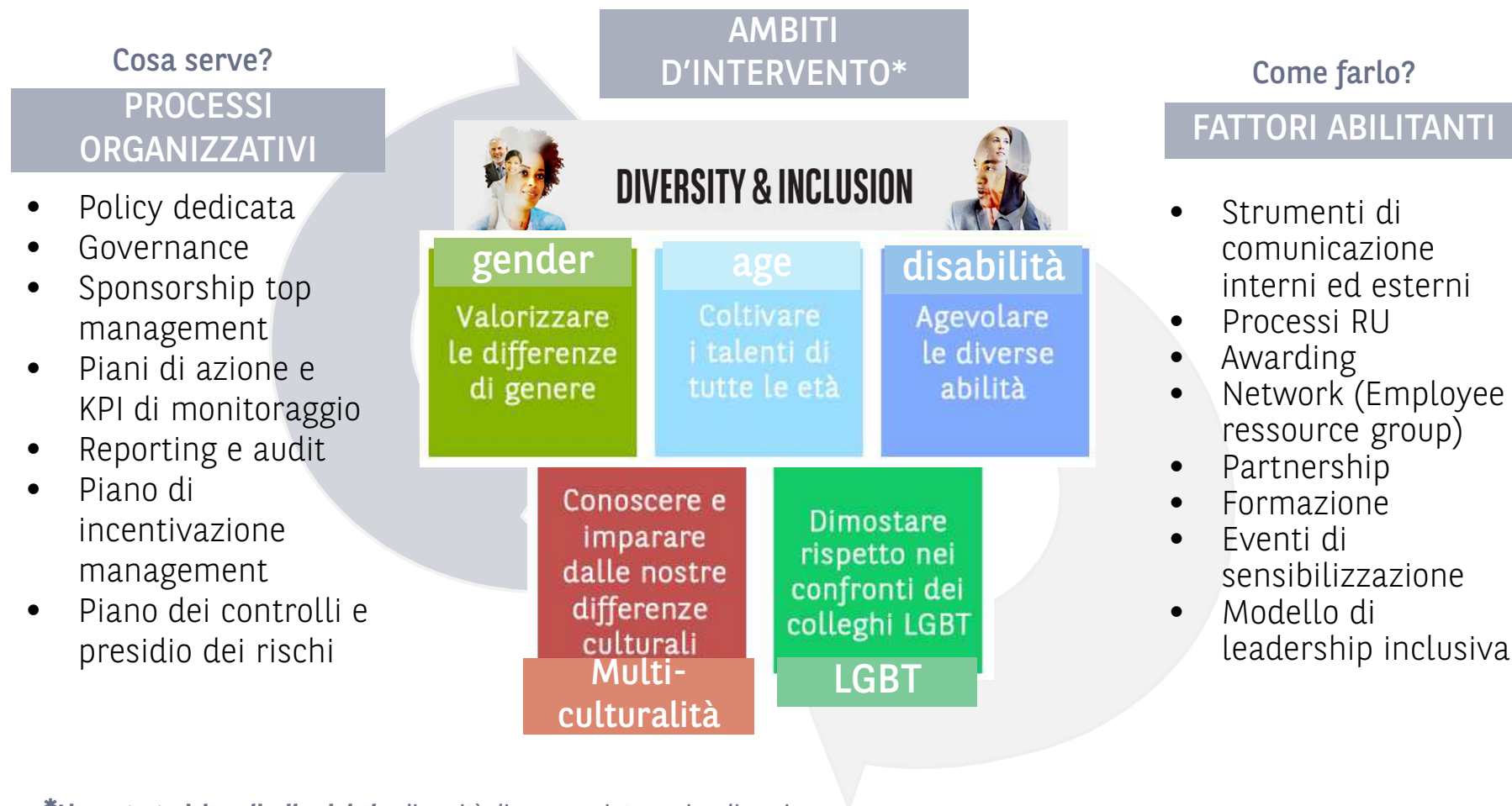
The bank for a changing world

Governance della Diversità nel Gruppo BNP Paribas

La Policy «Diversity Governance» prevede un **Comitato di Gruppo** e **Comitati Diversità locali**. L'organizzazione della Governance segue un approccio “dall'alto verso il basso”, “dal basso verso l'alto” e trasversale.



Politiche Diversity & Inclusion: macro picture



***Linee strategiche a livello globale:** diversità di genere e internazionalizzazione

Linee strategiche multi-locali : disabilità, età, origine etnica o razziale, religione o credenze religiose, orientamento sessuale, etc. (sviluppati secondo le necessità locali, la legislazione nazionale e il contesto di riferimento delle entità/paesi)



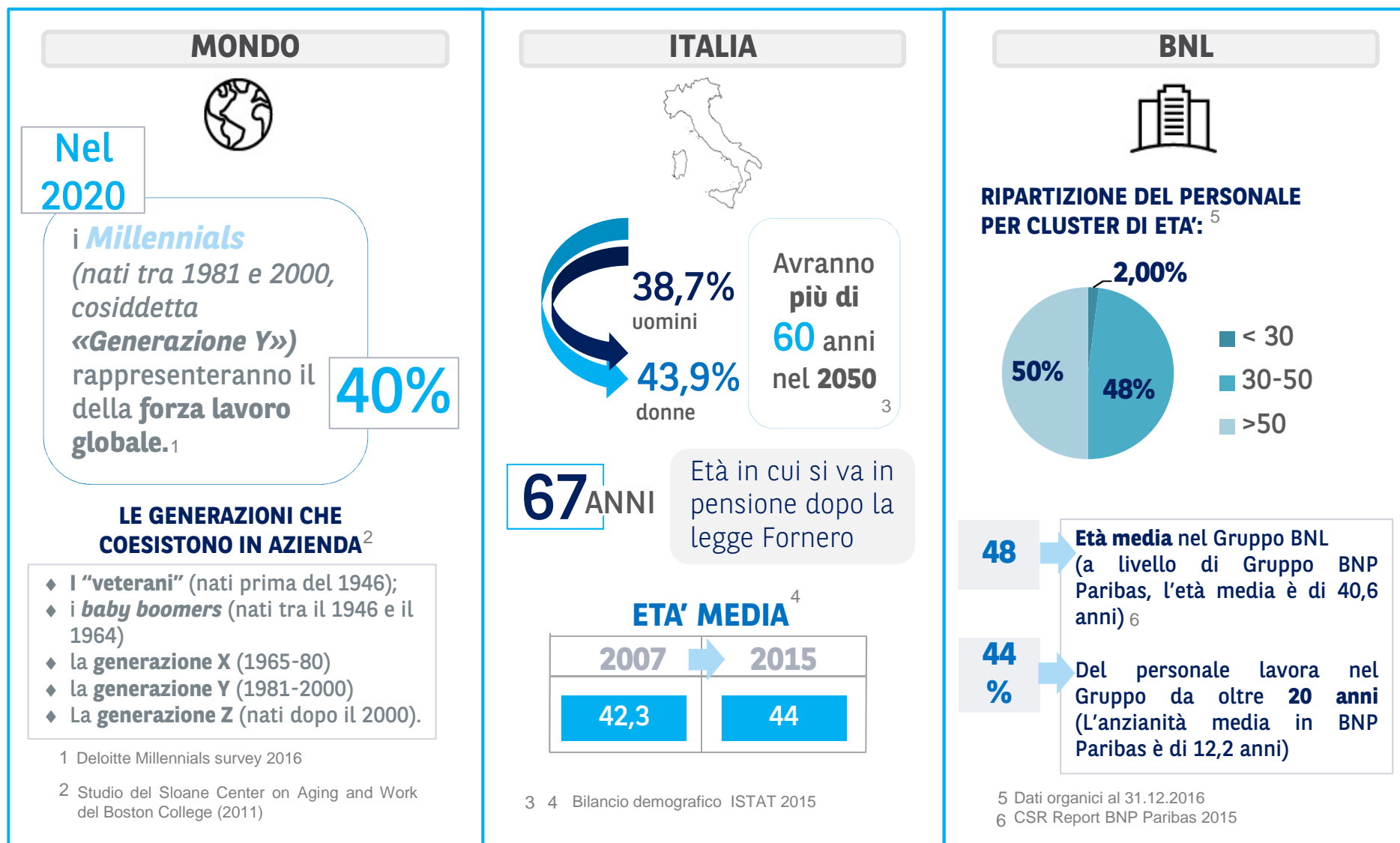
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

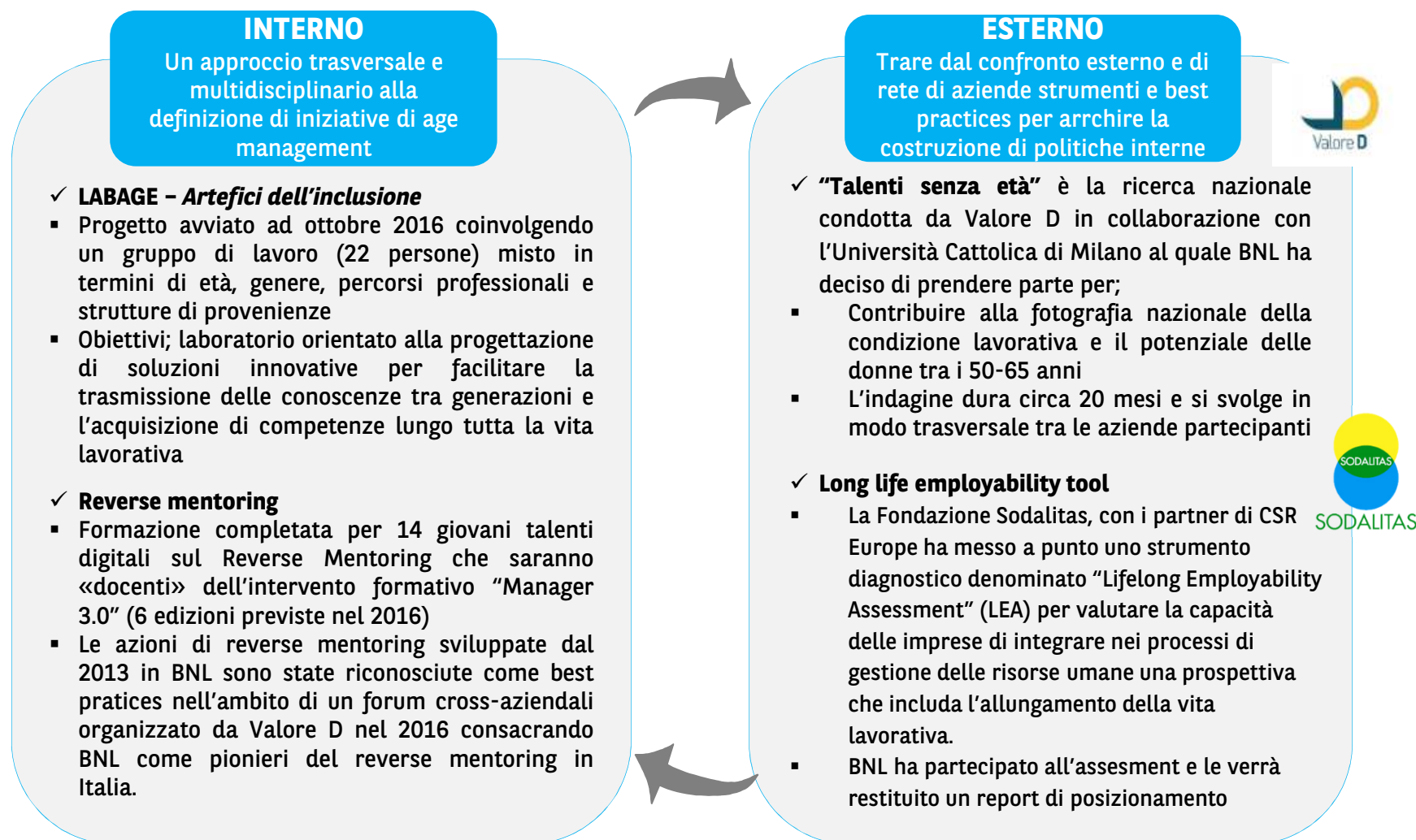
Programma

1. Pari opportunità, diversità, inclusione: di cosa parliamo? Brainstorming semantico sull'evoluzione del concetto
2. Overview delle politiche Diversity & Inclusion nel Gruppo BNL e Gruppo BNP Paribas : la diversità impegno concreto della CSR
3. Quadro di riferimento e drill down sulle iniziative di age management implementate nel Gruppo BNL
4. Pillola di restituzione: review delle best practices europee in termini di age management (Lifelong Employability Assessment Tool CSR Europe)
5. Quali strumenti utili per la creazione di una rete di Ambassadors (per progetti Age Management)?

Age management: quadro di riferimento



Age management: la longevità come opportunità



Sinergie con la ricerca che sta condottando Valore D in convenzione con l'Università Cattolica di Milano



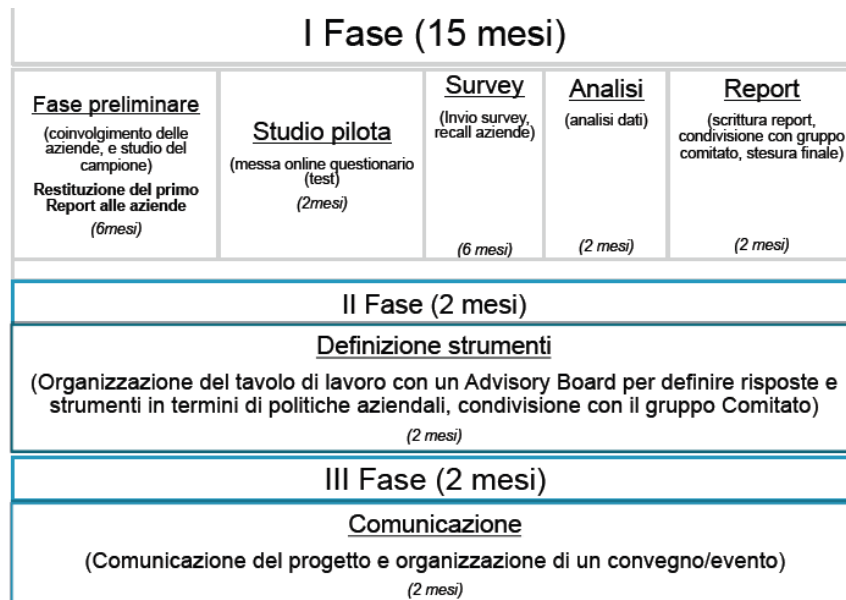
Talenti senza età

«Analisi del potenziale delle donne in middle-late career e proposte di intervento»

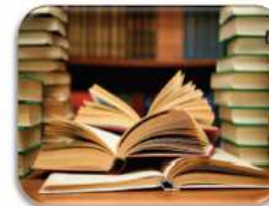
LANCIO: GIUGNO 2016

Disegno della ricerca

Restituzione alle aziende partecipante



1



Analisi della letteratura e dei dati e mappatura delle best practice

2



Risultati della ricerca su un campione rappresentativo su scala nazionale

3



Individuazione di nuove pratiche per valorizzare questa popolazione



BNL
BNP PARIBAS GROUP

The bank for a changing world

Programma

1. Pari opportunità, diversità, inclusione: di cosa parliamo? Brainstorming semantico sull'evoluzione del concetto
2. Overview delle politiche Diversity & Inclusion nel Gruppo BNL e Gruppo BNP Paribas : la diversità impegno concreto della CSR
3. Quadro di riferimento e drill down sulle iniziative di age management implementate nel Gruppo BNL
4. Pillola di restituzione: review delle best practices europee in termini di age management (Lifelong Employability Assessment Tool CSR Europe)
5. Quali strumenti utili per la creazione di una rete di Ambassadors (per progetti Age Management)?

Il progetto «Rethinking Careers» della Fondazione Sodalitas

RETHINKING CAREERS

“RETHINKING CAREERS: How to deal with longer working lives in HR processes” è il progetto che promuove l’innovazione dei processi HR per affrontare l’allungamento dell’età lavorativa.

L’iniziativa rientra nella più ampia campagna europea Skills for Jobs, ed è promossa da CSR Europe insieme con Fondazione Sodalitas, Impronta Etica, Business & Society Belgium, Enel e GDF SUEZ e in partnership con AGE Platform Europe.

Il network coinvolto in RETHINKING CAREERS ha messo a punto il Lifelong Employability Assessment Tool, per valutare la capacità delle imprese di integrare nei processi di gestione delle risorse umane una prospettiva che includa l’allungamento della vita lavorativa.

In Italia, il tool è stato testato da **Enel, Gruppo Hera e Società Reale Mutua di Assicurazioni**, che hanno rilevato attraverso questo processo l’importanza delle dimensioni dell’ascolto e del dialogo intergenerazionale, della valorizzazione delle skills e del superamento degli stereotipi.



Come azienda aderente alla Fondazione Sodalitas, BNL ha testato il tool che consente la realizzazione di un auto diagnostic e un benchmark individuale dei processi RU con focus Over50 nei confronti delle altre aziende partecipante

I risultati dell'assessment



Elementi principali :

Con riferimento a BNL e al contesto italiano in generale, pesa la **scarsa formalizzazione dei processi e definizione di KPI e sistemi di monitoraggio** che sono elemento valutativo in tutti i singoli indicatori. Il processo HR **"flexibility/mobility"**, così come composto, rappresenta la parte più innovativa e sfidante, con indicatori di **"frontiera"** sui quali le aziende stanno lavorando in termini di politiche anche in collaborazione con altre aziende/istituzioni.

Report finale dell'Assessment realizzato dalla Fondazione Sodalitas, condotto su un **panel di 20 aziende europee (5 italiane)** in diversi settori che:

- 1) valuta la maturità dei processi HR delle singole imprese sotto la leva dell'allungamento della vita lavorativa;
- (2) fornisce un'analisi di posizionamento rispetto ad un benchmark ideale e rispetto ad aziende peers;
- (3) permette l'identificazione dei gap e delle aree di miglioramento per innovare i processi HR

Framework e catalogo delle best practices di Age management nelle grandi imprese italiane

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Azioni		
Sostegno della motivazione	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio costante della motivazione; - sviluppo di politiche di gestione del personale maturo; - produttività dei lavoratori maturi adeguata al livello delle loro retribuzioni; - sviluppo dell'<i>employability</i> e delle <i>performances</i> delle persone. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Motivation check</i> e <i>Motivation plan</i>; - coinvolgimento dei lavoratori maturi come formatori anche fuori dall'azienda (scuole-territorio); - coinvolgimento dei lavoratori nello sviluppo di nuovi prodotti/linee di produzione; - definizione di Linee guida per la gestione del personale (maturo); - indagini interne sui lavoratori (maturi); - momenti di sensibilizzazione e di confronto con i lavoratori. 	Promozione dell' <i>age diversity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione delle differenze generazionali; - promozione del dialogo intergenerazionale; - valorizzazione della diversità come fattore di innovazione; - sostegno all'interscambio generazionale; - miglioramento del clima aziendale. - Sviluppo attività di <i>mentoring</i>, <i>tutoring</i> e <i>coaching</i>; - sperimentazione del <i>reverse mentoring</i>; - gruppi di lavoro sul tema dell'<i>ageing</i>; - gruppi di lavoro misti; - gruppi di lavoro e di docenza differenziati per età; - creazione di HR Metrics per monitorare e misurare i risultati degli interventi; - sperimentazione di indicatori di monitoraggio <i>age oriented</i> per le rilevazioni di clima interno del gruppo.
			Conciliazione vita-lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione del lavoro più flessibile; - facilitazione dell'adempimento degli obblighi familiari del lavoratore. - Sperimentazione progetti di <i>remote working</i>; - accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza; - sostegno alla ricerca e individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare; - flessibilità orari (inserita nei contratti integrativi aziendali); - integrazioni ai periodi di congedo previsti dalla legge; - sostegno all'assistenza dei familiari dei dipendenti.
Sviluppo delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Adeguamento della formazione al processo di accelerazione dell'obsolescenza professionale; - aggiornamento delle competenze dei lavoratori maturi; - trasferimento delle competenze; - contrasto della perdita di competenze difficilmente reperibili sul mercato del lavoro; 	<ul style="list-style-type: none"> - Interventi per lo sviluppo delle competenze trasversali; - bilancio di competenze tecniche e comportamentali; - convenzione con università e rimborso spese per corsi di laurea dipendenti diplomati; - formazione per capitalizzare le conoscenze acquisite e per trasferire le competenze ai lavoratori più giovani; - riorganizzazione della formazione aziendale in aule miste; - indagini sui fabbisogni formativi e progettazione di percorsi formativi <i>ad hoc</i>; 	Tutela e promozione della salute	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliare lavoro usurante con innalzamento età adatti; - migliori condizioni lavorative. - Studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali; - visite specialistiche in azienda; - consulenza sui temi della salute e del benessere; - creazione ruoli e mansioni, o linea di produzione per lavoratori anziani; - progetti di miglioramento dell'ergonomia.
			Uscita graduale dal lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Transizione graduale al pensionamento; - facilitazione del ricambio generazionale. - Assistenza pre-pensionistica (in particolare in caso di procedure di mobilità); - ponte generazionale; - programmi di formazione finalizzati alla riqualificazione professionale o all'acquisizione di competenze utili ad un futuro impegno sociale; - sostegno all'impegno dei dipendenti e dei pensionati nelle attività di volontariato (<i>on-demand community</i>).

Ricerca condotta da ISPFOL nel 2014, dedicata allo screening telefonico su un campione di 152 grandi imprese (UBI Banca, Intesa Sanpaolo, IBM Italia, Informatica Trentina, Novartis Farma SpA, Hera e Telecom Italia)

Workshop

Quali strumenti utili per la
creazione di una rete di
Ambassadors (per progetti
Age Management)?

A voi la parola

Letteratura sull'Age management



«L'AGE MANAGEMENT NELLE GRANDI IMPRESE ITALIANE I RISULTATI DI UN'INDAGINE QUALITATIVA» – ISFOL

“Rilevazione delle buone pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro” curata dalla Struttura Lavoro e professioni dell'ISFOL (responsabile Mario Gatti) nell'ambito del Fondo sociale europeo 2007-2013

https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Documents/age_management_isfol.pdf

- «*Politiche di gestione dei lavoratori anziani e integrazione tra generazioni: Ricerca sull'Age Management nelle imprese italiane*»

Ricerca condotta tra marzo e giugno 2014 da Fondazione Sodalitas, AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) e Università Cattolica del Sacro Cuore. La survey on line ha raggiunto gli HR Manager di 150 imprese con più di 250 dipendenti con l'obiettivo di mappare le politiche di Age Management elaborate e implementate e le relative valutazioni e percezioni.

http://www.sodalitas.it/public/allegati/_Age-Management-Italia_201521312716163.pdf

=> Executive summary della ricerca:

http://www.sodalitas.it/public/allegati/COMUNICATO-STAMPA-AIDP-DEF_2015211103620547.pdf

- «Esperienze aziendali di Age management: una rassegna» – Febbraio 2014

<http://docslide.it/business/age-management-case-study.html>

