

POLITICHE DIVERSITY & INCLUSION

ILPO55 - PROGETTO EUROPEO SUI SENIOR NELLE AZIENDE

AGE MANAGEMENT:
LA LONGEVITÀ COME OPPORTUNITÀ



DIREZIONE RISORSE UMANE
Febbraio 2017



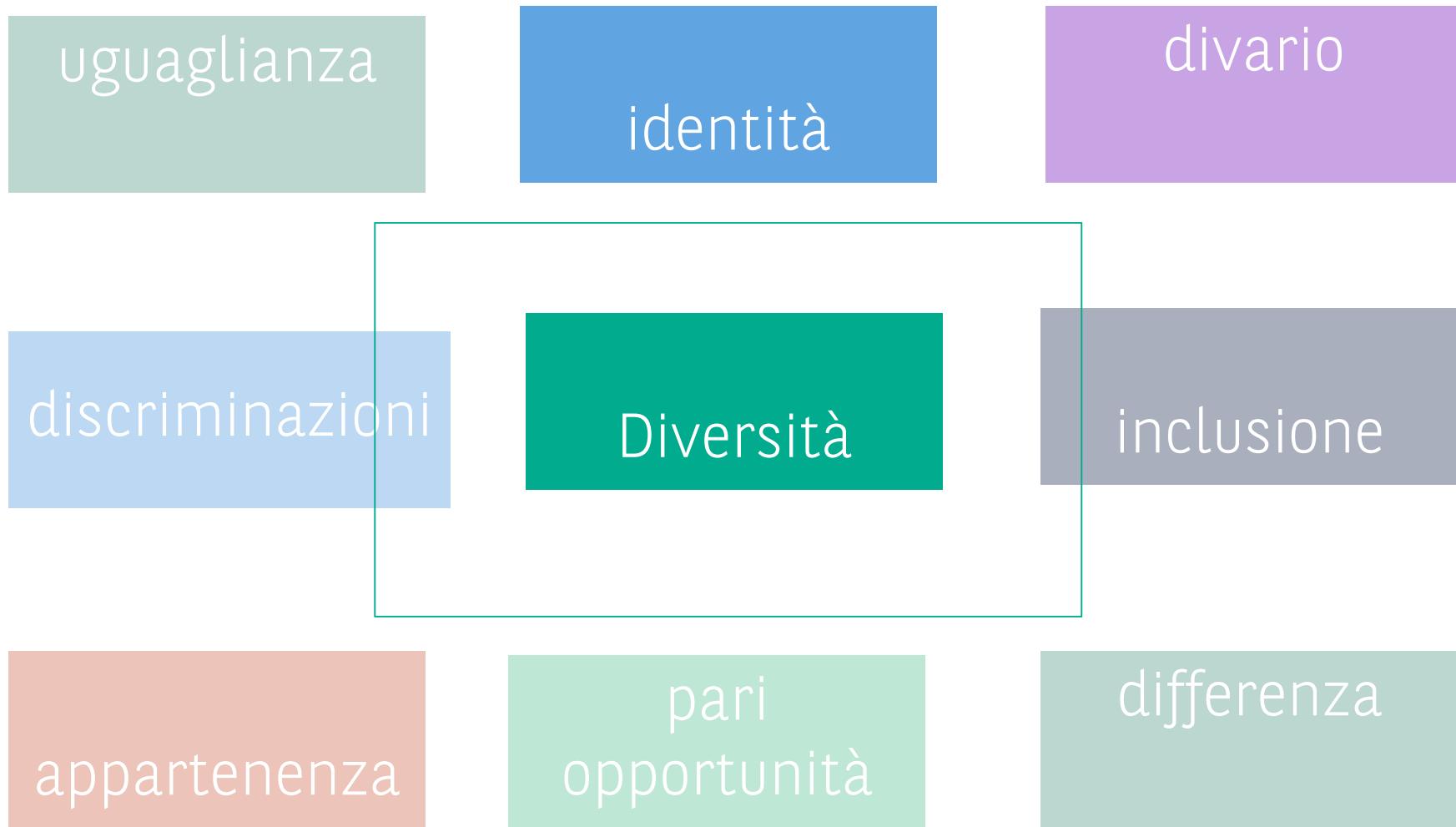
BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

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



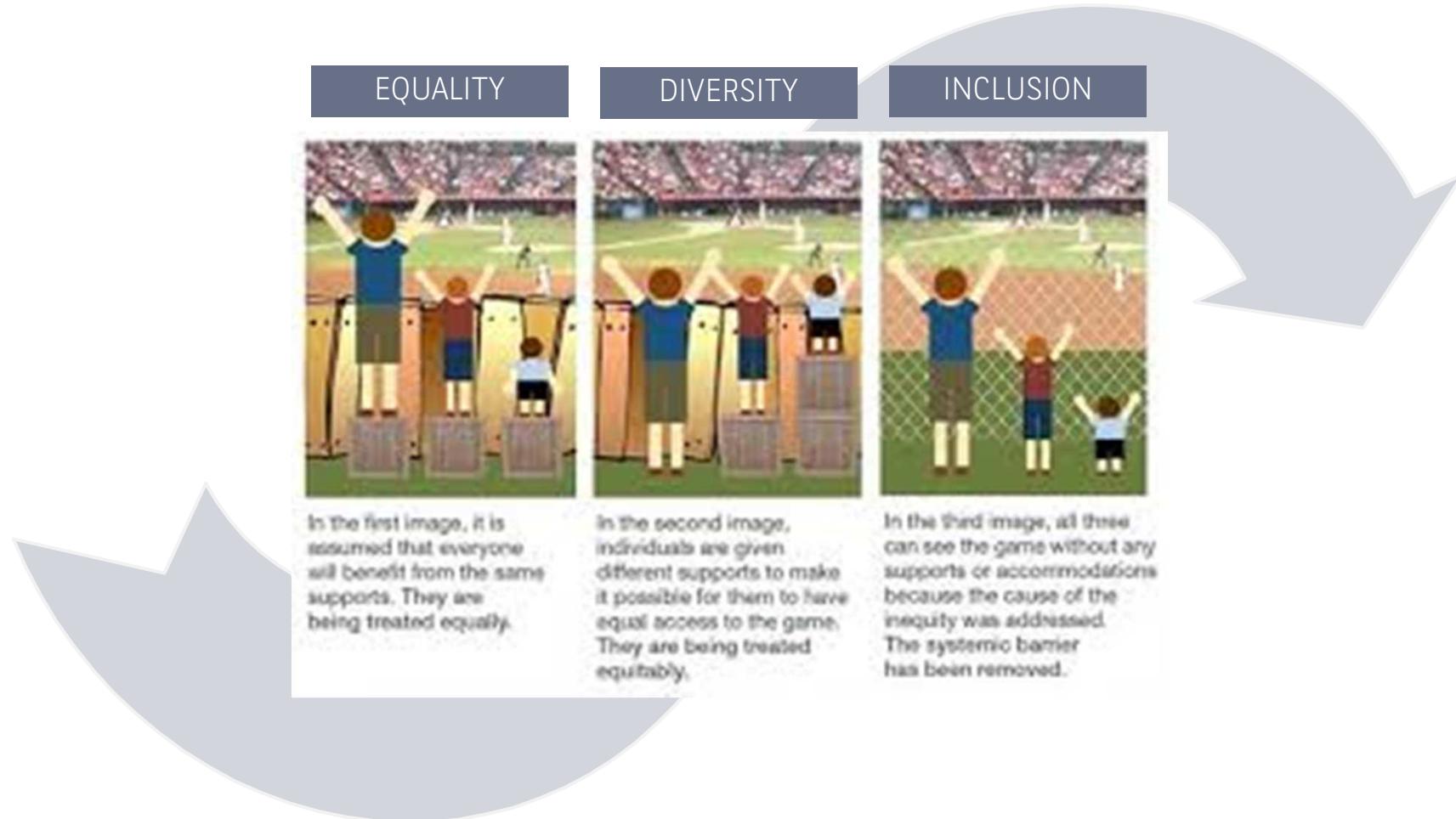
I quattro livelli della diversità



Loden and Rosener 1991



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 contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite
Datore di lavoro	% dei collaboratori formati ogni anno su almeno un tema di etica (codice etico, 231,...)
Sociale/collettività	% dei finanziamenti alle imprese comprese in un settore coperto da una delle politiche di Gruppo di gestione di rischi extra finanziari
Ambientale	% di donne in un comitato di Direzione (multi mestiere e multi Paese) % di donne nel senior management (SMP)
Gov.	Budget totale di Filantropia di BNPP
	Montante dei finanziamenti complessivi dedicati alle energie rinnovabili
	Bilancio emissioni gas effetto serra (Co2)
	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 **un 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») rappresenteranno 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)

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

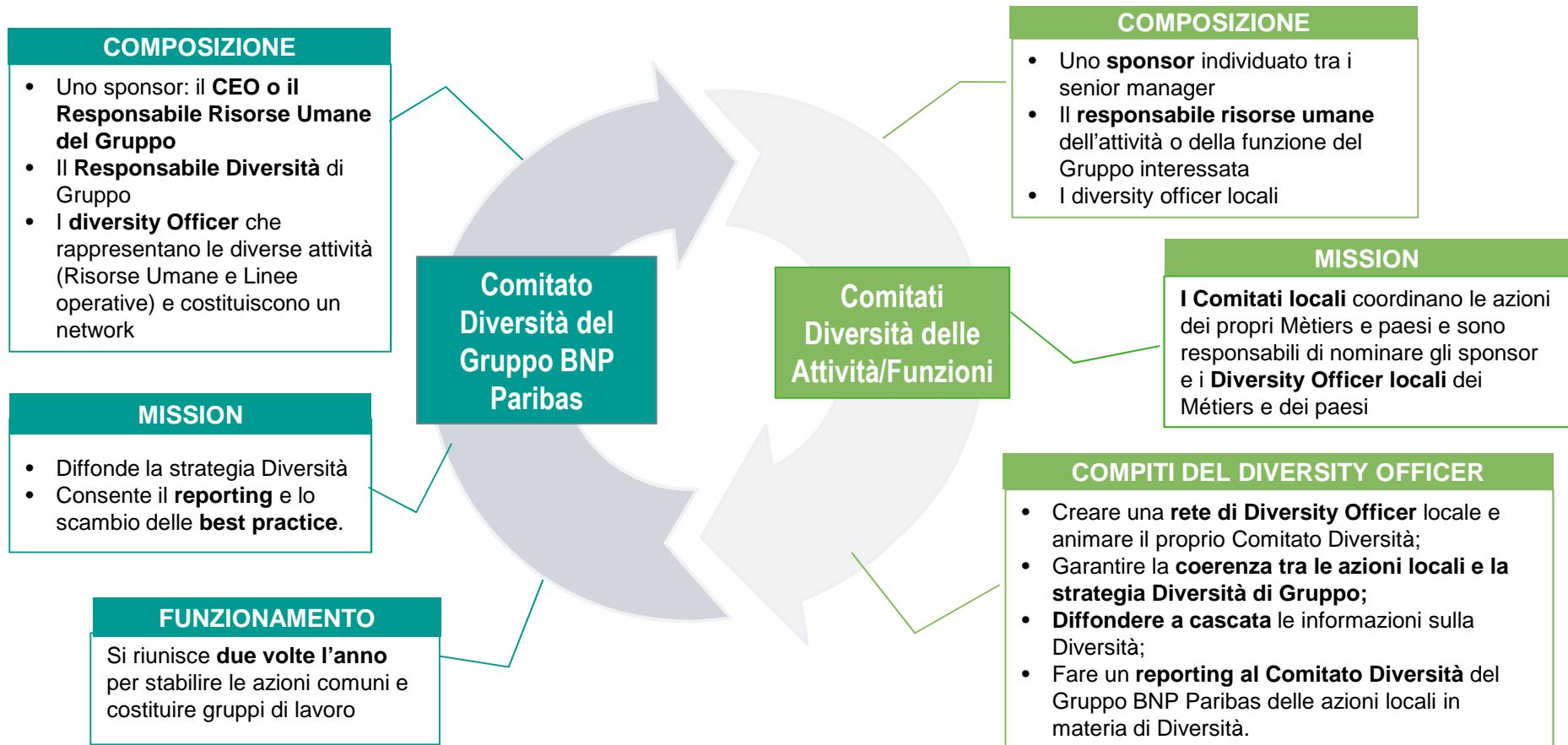
*Centro Studi Investimenti Sociali (CENSIS) 2014

1M più di un milione dei ventitré milioni di persone che lavorano in Italia è omosessuale, bisessuale o transessuale

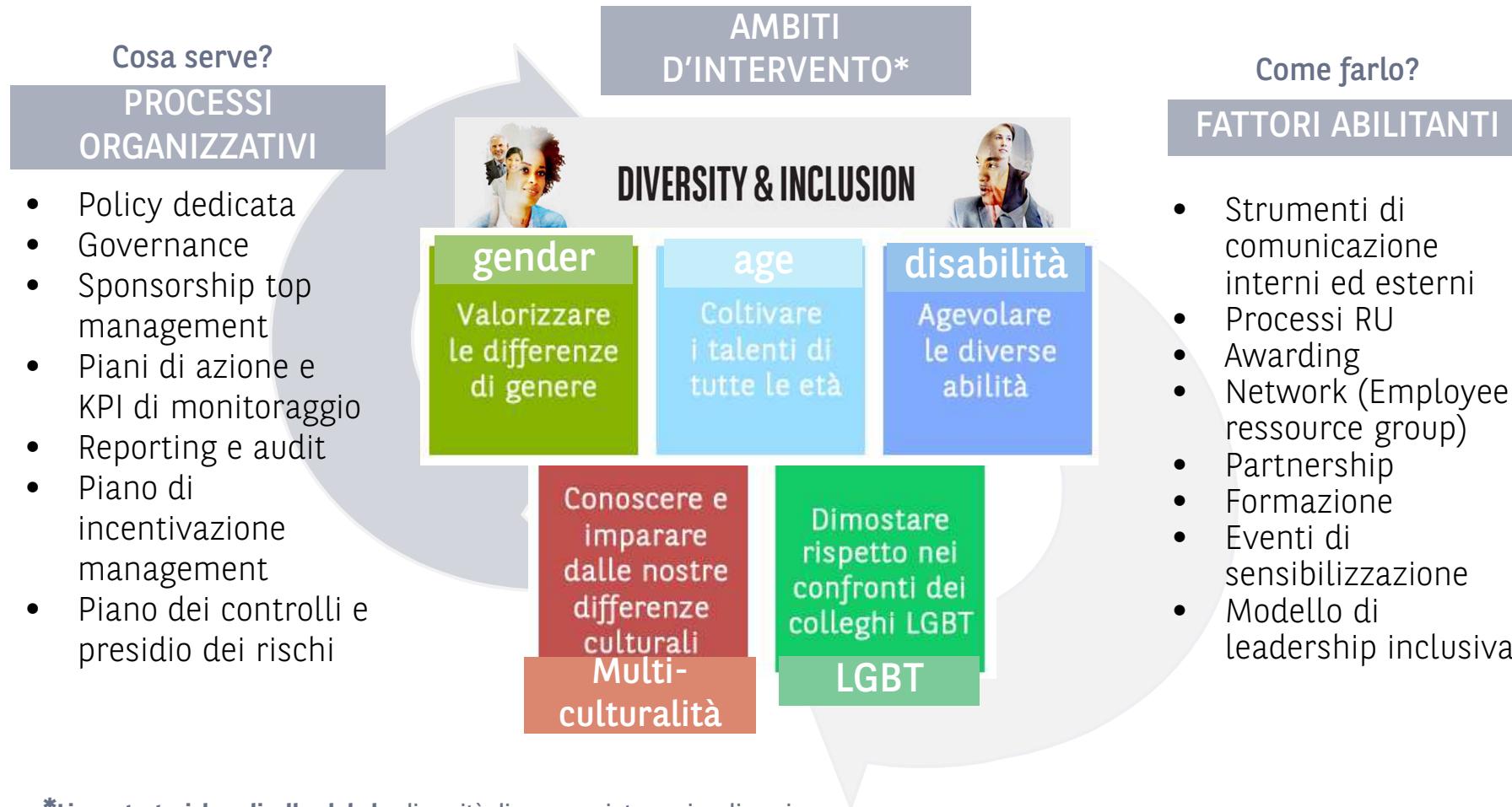
Parks Liberi e Uguali (2015)

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



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

MONDO



Nel
2020

i *Millennials*

(nati tra 1981 e 2000,
cosiddetta
«Generazione Y»)
rappresenteranno il
della **forza lavoro**
globale.¹

40%

LE GENERAZIONI CHE COESISTONO IN AZIENDA²

- ◆ I "veterani" (nati prima del 1946);
- ◆ i *baby boomers* (nati tra il 1946 e il 1964)
- ◆ la *generazione X* (1965-80)
- ◆ la *generazione Y* (1981-2000)
- ◆ La *generazione Z* (nati dopo il 2000).

1 Deloitte Millennials survey 2016

2 Studio del Sloane Center on Aging and Work
del Boston College (2011)

ITALIA



Avranno
più di
60 anni
nel 2050³

67 ANNI

ETA' MEDIA⁴

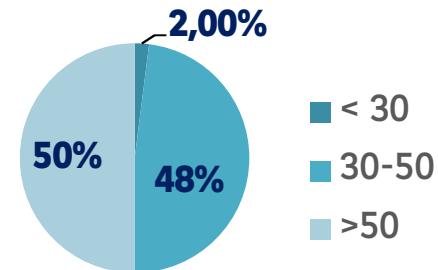
2007	2015
42,3	44

3 4 Bilancio demografico ISTAT 2015

BNL



RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER CLUSTER DI ETA':⁵



48

44
%

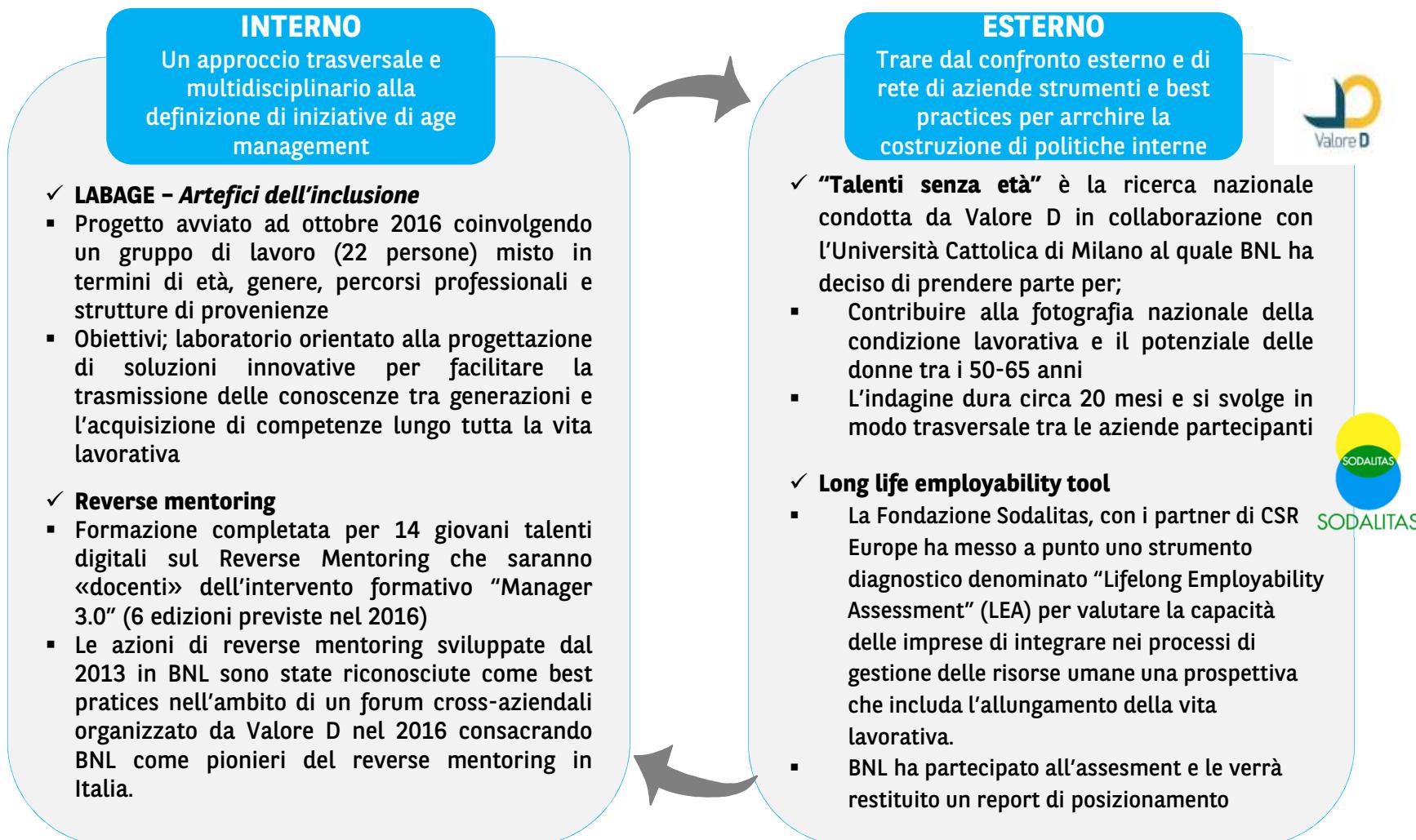
Età media nel Gruppo BNL
(a livello di Gruppo BNP Paribas, l'età media è di 40,6 anni)⁶

Del personale lavora nel
Gruppo da oltre 20 anni
(L'anzianità media in BNP Paribas è di 12,2 anni)

5 Dati organici al 31.12.2016

6 CSR Report BNP Paribas 2015

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



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. 	<p>Promozione dell'age diversity</p> <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 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>; 	<p>Conciliazione vita-lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione del lavoro più flessibile; - facilitazione dell'adempimento degli obblighi familiari del lavoratore.
	<ul style="list-style-type: none"> - adeguamento conoscenze e capacità informatiche dei lavoratori maturi. 	<ul style="list-style-type: none"> - formazione mirata per i lavoratori maturi in ambito informatico; - riqualificazione professionale delle lavoratrici donne. 	<p>Tutela e promozione della salute</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliare lavoro usurante con innalzamento età addetti; - migliori condizioni lavorative.
			<p>Uscita graduale dal lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transizione graduale al pensionamento; - facilitazione del ricambio generazionale.
<p>Ricerca condotta da ISPFL 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)</p>			
<p>- Sviluppo attività di <i>mentoring, tutoring e coaching</i>;</p> <p>- sperimentazione del reverse <i>mentoring</i>;</p> <p>- gruppi di lavoro sul tema dell'ageing;</p> <p>- gruppi di lavoro misti;</p> <p>- gruppi di lavoro e di docenza differenziati per età;</p> <p>- creazione di HR Metrics per monitorare e misurare i risultati degli interventi;</p> <p>- sperimentazione di indicatori di monitoraggio <i>age oriented</i> per le rilevazioni di clima interno del gruppo.</p> <p>- Sperimentazione progetti di <i>remote working</i>;</p> <p>- accompagnamento al rientro in azienda dopo lunghi periodi di assenza;</p> <p>- sostegno alla ricerca e individuazione di personale qualificato per l'assistenza domiciliare;</p> <p>- flessibilità orari (inserita nei contratti integrativi aziendali);</p> <p>- integrazioni ai periodi di congedo previsti dalla legge;</p> <p>- sostegno all'assistenza dei familiari dei dipendenti.</p> <p>- Studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali;</p> <p>- visite specialistiche in azienda;</p> <p>- consulenza sui temi della salute e del benessere;</p> <p>- creazione ruoli e mansioni, o linea di produzione per lavoratori anziani;</p> <p>- progetti di miglioramento dell'ergonomia.</p> <p>- Assistenza pre-pensionistica (in particolare in caso di procedure di mobilità);</p> <p>- ponte generazionale;</p> <p>- programmi di formazione finalizzati alla riqualificazione professionale o all'acquisizione di competenze utili ad un futuro impegno sociale;</p> <p>- sostegno all'impegno dei dipendenti e dei pensionati nelle attività di volontariato (<i>on-demand community</i>).</p>			

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://docsslide.it/business/age-management-case-study.html>



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia