

AGING: Il cambiamento in una prospettiva di integrazione generazionale

UniCredit: integrare le “diversità” di generazione per vincere le sfide del cambiamento

Angelo Carletta

Responsabile Politiche del Lavoro,
Relazioni Industriali e Servizi HR

UniCredit S.p.A.

Contesto e Scenari

I NUMERI DELLA RIVOLUZIONE DEMOGRAFICA IN ATTO

Fino a 150 anni fa i fondamentali demografici in Europa sono rimasti sostanzialmente fissi

Oggi l'invecchiamento è un processo del tutto nuovo ed inedito nella storia europea

Uno dei paesi europei con maggiore longevità è l'Italia: 79 anni per gli Uomini e 84 per le Donne.

In Italia nel 2050 sarà over 65 una persona su tre, contro una su dieci degli anni '50

- Fecondità di tipo naturale (tanti figli quanti ne venivano)
- Mortalità infantile elevatissima (meno di un figlio su due arrivava all'età dei genitori) - Pochi arrivavano in buone condizioni oltre i 65 anni
- Le dimensioni della popolazione degli anziani è un esito permanente del fatto che si vive progressivamente più a lungo e si fanno meno figli che in passato
- Le donne arriveranno ad una media di 90 anni entro la metà di questo secolo. **Chi nasce oggi ha un'attesa di vita media che può arrivare oltre i 100 anni** (permanendo adeguate condizioni assistenziali e sanitarie)
- E' necessario cambiare prospettiva anche nella gestione del fenomeno. L'invecchiamento della popolazione insieme all'emergenza dell'occupazione giovanile rappresenta il tema dei prossimi anni in Italia, rendendo evidente la **necessità/opportunità di facilitare a tutti i livelli la co-presenza di diverse generazioni**, nel lavoro come nella politica come nella società

Cosa possono fare le aziende

Nuovo contesto

- Per le aziende Italiane si tratta di una situazione del tutto inedita e ancora poche realtà hanno sviluppato un disegno strategico per la gestione dell'invecchiamento

Rischio "old strategy"

- **Le aziende Italiane possono subire l'invecchiamento come una calamità** destinata a gravare sul conto economico e **perseverare nell'atteggiamento espulsivo**, pur nei nuovi limiti imposti dalla Riforma delle Pensioni, **oppure possono cogliere l'invecchiamento come occasione per rinnovarsi**, superando vecchi vincoli gestionali

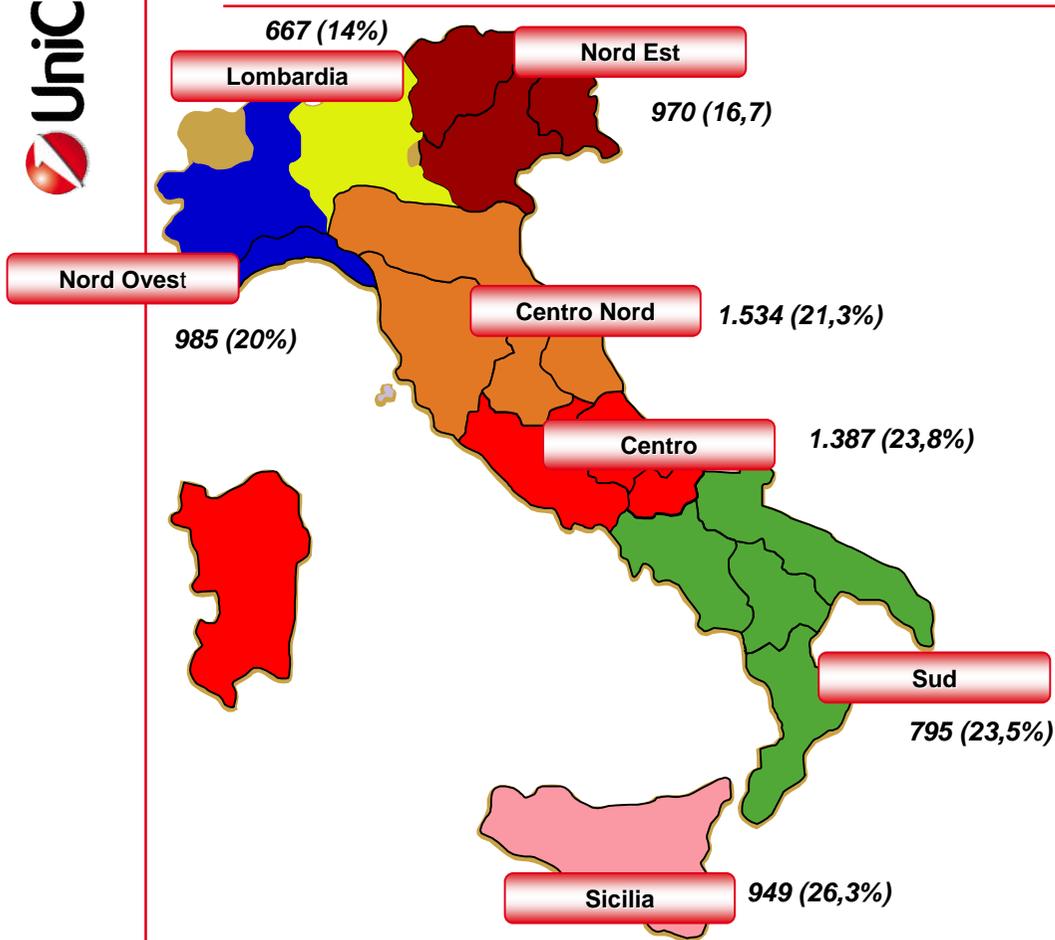
Opportunità "new strategy"

- Continuare ad investire sulle persone, a prescindere dall'età, puntando alla qualità di tutto il proprio capitale umano, rivedere i programmi che riguardano i "talenti", trasformando il paradigma per cui si è considerati tali fino ad una certa età, assumere nuovamente persone over 50 e, dove serve, studiare soluzioni organizzative adeguate a mettere tutti in condizione di lavorare bene
- Le aziende avranno così le "carte in regola" per richiedere:
 - ✓ agli individui un pensiero e un atteggiamento nuovo verso il lavoro negli ultimi 5/10 anni di attività professionale
 - ✓ al "sistema Paese" condizioni di contesto che rendano possibile e conveniente mantenere al lavoro generazioni diverse.

Best practice

- I paesi Europei in cui si sono registrati significativi risultati nel garantire un proficuo prolungamento della vita lavorativa (Olanda, Danimarca, Finlandia, Regno Unito) sono quelli che hanno adottato un approccio sistemico al tema dell'invecchiamento, con un intreccio tra politiche pubbliche e aziendali ed un respiro temporale ampio

La distribuzione della popolazione Over 55 nella Banca UniCredit



Country Chairman Italy: 7.414 Over 55 su 35.025 Dipendenti totali

Responsabili	915	16,4%
Addetti	6.500	22,1%

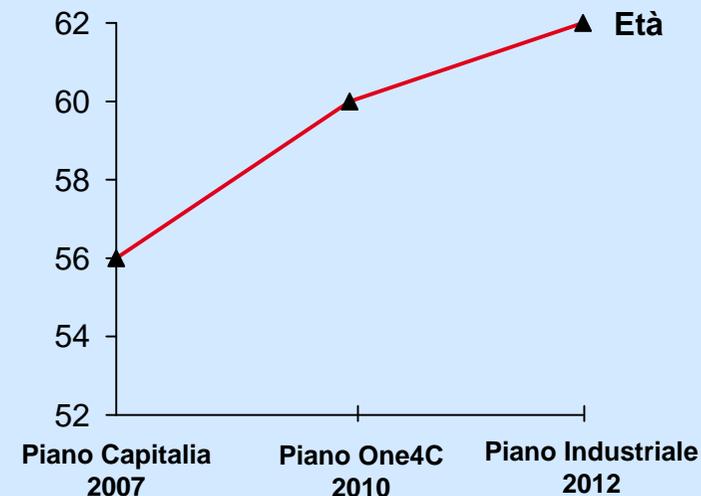
Totale	7.414
---------------	--------------

Dirigenti	200	33,0%
Quadri	3.744	21,9%
Aree Prof.	3.470	20,0%

Nel 2020 avremo ca. 24.000 over 55 in azienda (circa 50% forza lavoro)

Le numerose riforme pensionistiche hanno sensibilmente allungato l'età media dei dipendenti nelle aziende

Dal 2007 al 2012 l'età media degli aderenti ai Piani di esodo si è allungata come mostra il grafico sotto riportato:



Cosa sta facendo UniCredit

Rilevazione delle competenze della popolazione "over 55"

- "mettere in sicurezza" le competenze strategiche per l'azienda attraverso la loro trasmissione e diffusione, impedendone la perdita (rischio operativo), e per accrescere la qualità complessiva delle persone di Unicredit
- Analisi differenziata tra ruoli in esaurimento (es. cassiere, logistica...) e ruoli a futura maggior valenza strategica (estero, analisi creditizia, risk management, compliance)

Costruzione di Ponti generazionali

- Creare ogni possibile sinergia e collaborazione lavorativa tra le diverse generazioni presenti in azienda, anche attraverso eventi e progetti dedicati, per aumentare la soddisfazione di tutte le persone in azienda.
- La diversità anagrafica come scambio di ricchezze e non come nicchie di diversità

Ripensamento dei percorsi di sviluppo/carriere

- Tutto il sistema dei percorsi di sviluppo/carriera va ripensato, i percorsi non sono più rappresentabili solo in verticale o in orizzontale, ma come percorsi che, a diverse età, possono interrompersi e ripartire, cambiare strada, per ridare energia e vitalità al lavoro (flessibilità nel mercato del lavoro come opportunità e non minaccia)

Ricerca e sviluppo

- Ricerca e sviluppo delle migliori risorse presenti nell'organizzazione in ogni fascia di età, per valorizzare le capacità in tutte le fasi della vita: progetto di "Talent Scouting" delle persone eccellenti con strumenti differenziati per cluster di età

Progetto dedicato "over 55"

- Realizzazione di un progetto interamente dedicato agli over 55 "Essere Senior In Unicredit", che incoraggi la partecipazione attiva alla vita aziendale ed incrementi il coinvolgimento dei colleghi Over55, sia come attori di nuovi progetti (formativi e di valorizzazione del loro importante bagaglio di esperienza), sia come destinatari di nuove iniziative dedicate alle loro specifiche esigenze

Essere Senior in UniCredit: le fasi del progetto – cosa abbiamo fatto

Progetto in partnership con:

✓ **Fondazione G. Brodolini**



✓ **Crowe Horwath**



Siamo partiti da una approfondita fase di indagine, la cui ricerca si è svolta in diverse fasi:

I Dati quantitativi

una **prima desk analysis “a freddo”** dei principali dati anagrafici degli over 55, che ci ha permesso di **identificare i “profili professionali”** tipici della popolazione indagata

III Survey

un **questionario on line rivolto a tutti gli over 55**, per indagare i fabbisogni e le esigenze formative, le problematiche legate alla conciliazione lavoro – vita privata, l’interesse e la disponibilità ad essere coinvolti in interventi di cambiamento. La survey, lanciata dalla società TNS il 22 febbraio scorso e chiusa l’8 marzo, ha avuto un tasso di partecipazione del 56%, decisamente alto rispetto a quello registrato da altre survey lanciate nei mesi scorsi in azienda

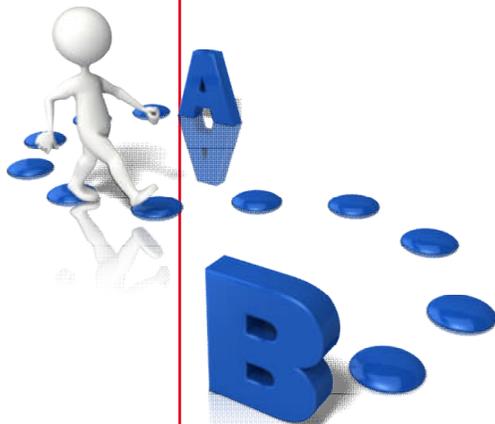
**5.588 partecipanti
sul totale di 10.024
“over 55”**

II Commitment

3 focus group, in cui sono stati coinvolti alcuni **Responsabili di Business**, alcuni **Responsabili HR** e alcuni **Rappresentanti Sindacali**, per condividere i profili emersi dalla Desk Analysis e individuare le aree di indagine su cui basare lo sviluppo di un questionario da somministrare on line a tutta la popolazione appartenente alla fascia Over 55

IV Interviste

108 interviste in profondità a lavoratori/lavoratrici Over 55 e ad una rappresentanza di HR, Responsabili di Business e Rappresentanti Sindacali con l’obiettivo di mettere a fuoco obiettivi specifici per ogni target di intervistato in relazione al tema



Essere Senior in UniCredit: le fasi del progetto – cosa dobbiamo fare

Progetto in partnership con:

✓ **Fondazione G. Brodolini**



✓ **Crowe Horwath**



La partenza dei piani formativi e dei piani di engagement è prevista per la seconda parte dell'anno.

In particolare, stiamo progettando:



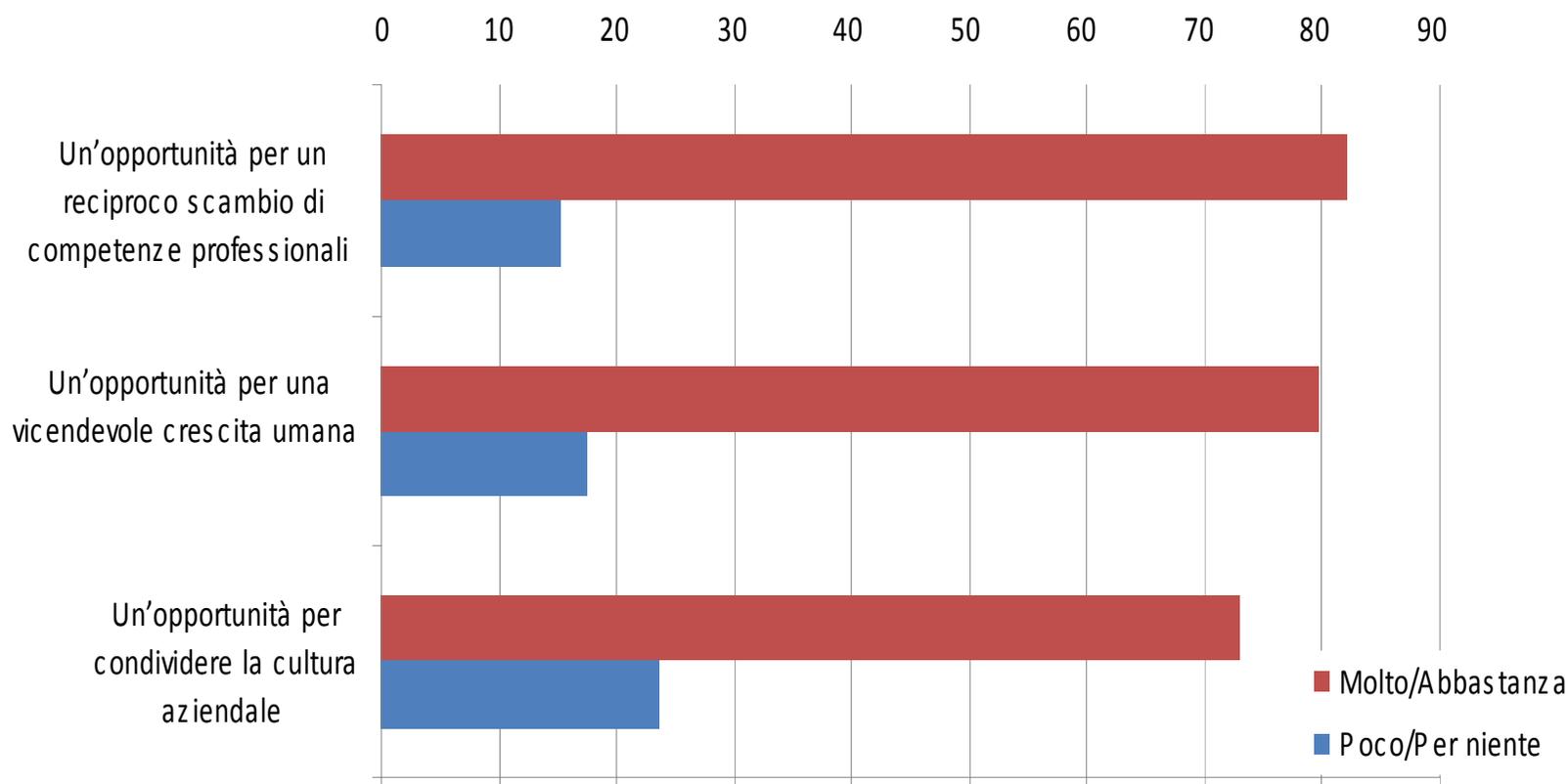
ANNEX

Rapporti intergenerazionali in UniCredit



Opinioni su iniziative formative intergenerazionali

Quanto sei d'accordo che le "iniziative formative intergenerazionali" in UniCredit, tra colleghi senior e junior, sono...



Modalità di coinvolgimento in iniziative formative intergenerazionali

Ipotesizza uno scambio intergenerazionale di conoscenza, in cui potresti essere coinvolto/a in attività legate alla formazione. Quanto ti piacerebbe essere coinvolto/a in qualità di...

