

La banca e il valore della "Mixité"

CINZIA ARENA

Se il tema della diversity è sempre più attuale nelle imprese finanziarie, storicamente legate a una maggiore e preponderante presenza maschile soprattutto in ruoli apicali, in UBI Banca l'attenzione alla parità di genere è garantita da diversi anni e con continuità. La presenza di donne che lavorano nell'istituto di credito in posizioni dirigenziali è rilevante: il Top management conta, nelle sue prime linee, una componente femminile superiore a quella maschile. Alcuni indicatori danno evidenza di questa realtà consolidata, riconosciuta recentemente anche a livello internazionale con l'attribuzione a UBI Banca del "1st European Grand Prix de la Mixité- Ftse Mib Category". In nome di questa sua attenzione alle politiche di genere Ubi Banca è la prima società italiana quotata in Borsa ad aver ricevuto il riconoscimento promosso da Institut du Capitalisme Responsable ed Ethics & Boards, che nel 2018 per la prima volta è stato attribuito su scala europea. Vengono premiate le migliori pratiche di governance in tema di gen-

der diversity. UBI Banca è risultata vincitrice nel panel delle 40 principali società italiane quotate che appartengono a diversi settori. La metodologia adottata per l'assegnazione del premio prende in considerazione sei criteri divisi in due categorie: la rappresentanza femminile nei board e quella all'interno degli organi esecutivi. Obiettivo: mettere in luce le imprese che si sono distinte per i progressi compiuti in termini di rappresentanza femminile, individuando e condividendo le migliori pratiche adottate per incoraggiare e favorire l'impegno in tale ambito da parte di tutte le società e una diffusione sempre più capillare di tali best practice. La consegna è avvenuta nell'ambito dell'International Forum di Paris Europlace tra i principali eventi internazionali dedicati ai servizi finanziari che riunisce a Parigi oltre 1500 professionisti. La percentuale di dipendenti donne oggi è del 42,3% ed ha visto negli ultimi anni, dal 2011 ad oggi, un incremento di tre punti percentuali grazie ad una politica di assunzioni innovativa. Nel 2017 UBI ha anche sottoscritto insieme ad altre 100 aziende as-



UBI Banca è la prima società italiana a ricevere l'European Grand Prix de la Mixité- Ftse Mib Category, un importante riconoscimento assegnato per le migliori pratiche di governance in tema di gender diversity

sociate a Valore D (l'associazione di imprese che promuove l'occupazione in rosa) il "Manifesto per l'occupazione femminile", un documento programmatico in nove punti che definisce strumenti concreti per valorizzare il talento femminile in azienda. In che modo? Adottando una serie di misure di sostegno alla crescita professionale delle dipendenti, presenti anche in ruoli manageriali e favorendo l'ingresso di nuove leve attraverso la selezione del personale. I risultati non si sono fatti attendere visto che l'anno scorso, su 700 nuove assunzioni, l'obiettivo del 50% è stato centrato in pieno.

Le donne in UBI sono più presenti nelle fasce d'età fino ai 45 anni, aspetto che consentirà nell'immediato futuro di intensificare le politiche di sviluppo della leadership al femminile. Ma l'attenzione verso l'altra metà del cielo non è (ovviamente) solo una questione di numeri e percentuali. È frutto di una serie di misure che puntano a rendere "sostenibile" la conciliazione tra gli impegni familiari e quelli lavorativi. Le politiche di work-life balance sono basate su forme di flessibilità come part time (il 92% di chi lo sceglie in Ubi è donna), banca delle ore e smart working e su "congedi straordinari" parzialmente retribuiti, che hanno riscosso particolare successo presso le dipendenti. Le politiche remunerative sono basate, oltre che sulla valorizzazione del merito e delle competenze, sull'equità interna come coerenza retributiva tra ruoli e responsabilità a prescindere dalla diversità di genere. Altri benefit rivolti alle donne (ma non solo) sono i servizi di assistenza all'infanzia, piani di welfare di tipo previdenziale sanitario e assicurativo, servizi di trasporto collettivo e indennità legate alla mobilità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'intervento

Forme diverse di welfare aziendale maturo aiutano la conciliazione tra famiglia e lavoro

FRANCESCO SEGHEZZI *

La trasformazione del lavoro è oggi al centro del dibattito pubblico e accademico. È ormai chiaro, da un lato, come molte delle caratteristiche del lavoro novecentesco, legato alla fabbrica fordista e alle sue logiche (diffuse anche nei servizi), siano ormai obsolete. Allo stesso tempo, dall'altro, vi è una diffusa e acclarata difficoltà ad individuare nuovi modelli che possano conciliare sfide come l'innovazione tecnologica e i cambiamenti demografici con la sostenibilità di imprese e lavoratori. Ma nel corso degli ultimi anni è possibile intravedere alcune strategie e alcuni strumenti che possono contribuire alla costruzione di un nuovo modello di relazioni tra impresa e persone. Tra le più interessanti troviamo sicuramente le diverse forme con cui si sta realizzando il welfare aziendale nei diversi settori economico-produttivi in cui è adottato. Con questo concetto si intendono, semplificando, erogazioni di servizi di diverso genere connessi al benessere del la-

voratore e della sua famiglia. Gli esempi possono essere molti, dal semplice buono benzina o buono spesa, fino alla copertura delle spese mediche o educative per lavoratori e loro familiari, passando per attività di tipo puramente ricreativo come cinema, palestra o teatro. Il settore bancario è un precursore nell'utilizzo di forme di benefits non monetari nei confronti dei lavoratori, e per questo oggi si trova spesso a proporre soluzioni più avanzate e strutturate rispetto ad altri settori produttivi. Ma è importante non ridurre il welfare aziendale ad una forma alternativa di pagamento del salario o di un premio aziendale, e allo stesso modo non identificarla unicamente come uno strumento in grado di venire incontro in modo complementare alle difficoltà del welfare pubblico. Il welfare aziendale, se inteso modernamente, è invece soprattutto uno strumento per accompagnare proprio quelle trasformazioni di cui abbiamo detto sopra. Infatti welfare aziendale nella sua forma più matura significa formazione per i lavoratori, schemi o-

rari flessibili e che possono aiutare la conciliazione vita-lavoro, sostegno alla previdenza complementare oggi fondamentale nelle continue transizioni occupazionali. Ma significa anche supporto alle sfide demografiche legate da un lato all'invecchiamento della popolazione e alle maggiori esigenze di cura dei lavoratori e dei loro familiari, così come il supporto alle famiglie nella scelta di fare figli avendo la possibilità di accesso a servizi senza i quali probabilmente farebbero altre scelte riproduttive. La sfida è quella di aumentare sempre di più la qualità dell'offerta dei prodotti di welfare offerti affinché diventino vero valore non solo di uno scambio tra impresa e lavoratore ma di un nuovo paradigma delle relazioni di lavoro. Un paradigma che sappia uscire dai confini dell'impresa contribuendo ad un nuovo bilanciamento tra lavoratore e mercato del lavoro e tra vita lavorativa e vita privata. Una sfida fondamentale per non perdersi le opportunità della trasformazione che stiamo vivendo.

* Direttore Generale Fondazione ADAPT

L'esperienza

L'importanza di doti relazionali e collaborative per sviluppare applicazioni informatiche

Luisa Luliri, 28 anni, da maggio 2017 lavora nella Divisione Omnichannel Applications - Settore Online Banking & Remote Selling Applications - di UBI Sistemi Servizi, dopo un'esperienza nella consulenza. Un esempio dell'importanza che capacità relazionali, collaborative e di gestione di progettualità complesse rivestono oggi soprattutto in ambito IT. Studi a Pavia alla facoltà di Economia, percorso triennale con indirizzo Mercati Internazionali e poi laurea specialistica in Finanza e Integrazione Internazionale (2012-2014), approfondendo temi di carattere internazionale legati allo sviluppo delle economie del terzo mondo. La vita lavorativa di Luisa è iniziata attraverso l'esperienza dello stage, utile per apprendere metodo, costanza e sacrificio, sino a divenire una Senior Consultant nell'area del Mobile e delle web application, con riferimento ai nuovi metodi di pagamento come gli instant payment e i pagamenti digitali, acquisendo così competenze tecniche, funzionali e di project management.

L'esperienza in UBI Sistemi e Servizi inizia il 15 maggio 2017 nell'area dedicata all'Home Banking & Remote Selling - Settore Online Banking & Remote Selling Applications, la cui mission è la gestione e sviluppo delle applicazioni informatiche di Home Banking, Remote Selling e Siti Pubblici. «Un'esperienza nuova ma allo stesso tempo in continuità con il background di studi e progressi legati proprio all'evoluzione dei servizi in ambito digitale - commenta Luisa -. Di particolare importanza è stato "l'allenamento" che ha rappresentato il lavoro nella consulenza, che ha favorito lo sviluppo di abilità quali la gestione di progettualità complesse, l'attitudine al problem solving e insieme ha potenziato le mie capacità relazionali». In azienda infatti, e soprattutto in ambito IT, nello sviluppo dei progetti e nella gestione delle attività, per Luisa è fondamentale la capacità di relazione e collaborazione con le diverse strutture organizzative interessate e impattate dalle nuove soluzioni tecnologiche allo studio e poi applicate e implementate: «È quin-

di importante e risulta valorizzata la capacità di fungere da "collante" tra i professionisti esperti in ambito tecnologico e le diverse funzioni con le quali è necessaria l'interazione per il successo di un progetto». Orientamento al cliente, capacità comunicativa e di negoziazione sono caratteristiche oggi sempre più importanti anche in ambiti professionali di tipo tecnologico e le hanno consentito di ottenere, a soli 14 mesi dall'inizio della esperienza lavorativa in banca, i primi riconoscimenti in termini di responsabilità progettuali e visibilità, ampliando, in breve tempo, il suo network e la conoscenza di settori, come la monetica e i finanziamenti: «Oggi trovo un particolare valore aggiunto nella possibilità di seguire in prima persona tutti gli aspetti, e di conseguenza tutte le aree, coinvolte nella creazione di un prodotto: IT, Sicurezza, Legale e Compliance, Commerciale, Comunicazione. Fino alla sua messa in atto e quindi alla verifica dell'impatto sul cliente finale».



Luisa Luliri

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Percorsi interni e con gli atenei per valorizzare e scegliere i più meritevoli»

(Segue da pagina 2)

Quali canali vengono attivati in questa ricerca?

Per individuare e ingaggiare le competenze e i talenti di cui la banca ha necessità ha stabilito diverse relazioni con atenei e Business School, attraverso i quali vengono selezionati gli studenti più adatti e meritevoli e introdotti a percorsi di stage in azienda. Utilizziamo anche i social network, e eventi mirati, e siamo presenti nelle università in occasione dei Career Day, oltre che con docenze e testimonianze nei corsi accademici. Qual è il peso della formazione al-

l'interno del gruppo?

UBI Academy è la Corporate University del gruppo attiva nella formazione tecnica e attitudinale: nell'arco del triennio 2017-2019 sono state programmate più di 500mila giornate di formazione. L'80% di questi corsi di formazione è tenuto da docenti interni. Anche questa rappresenta, una nuova caratteristica del bancario: la capacità interdisciplinare di trasferire competenze e informazioni tra colleghi. Dedichiamo particolare attenzione allo scambio tra professionalità senior e giovani generazioni, in una logica non solo di "ricambio" ma anche di

"scambio" generazionale, con interventi di Ageing Management che, dal 2015 al 2017, hanno coinvolto oltre 500 colleghi. Tra i progetti formativi la piattaforma di auto apprendimento manageriale Coachyourself che offre un personal coach virtuale, incontri virtuali di Skype for Business con gli esperti per approfondire le conoscenze, giornate di formazione in aula alle brevi pillole di formazione mirata del progetto "Microlearning". Quali sono i progetti più innovativi? Uno è dedicato al coinvolgimento dei colleghi neoassunti e un secondo allo sviluppo dei talenti. Il primo prevede l'impiego della Gamification, che rappresenta una delle nuove frontiere dei processi formativi aziendali. Facendo leva sulla "dimensione" e sulle dinamiche proprie del gioco, formiamo in modo più "leggero" e coinvolgente i

neoassunti, perché riteniamo che l'engagement personale rappresenti un fattore fondamentale per l'assimilazione e la condivisione delle principali conoscenze e dei principali obiettivi aziendali. Dal 2016 a oggi ci sono state oltre 2.600 giornate d'aula dedicate ai neoassunti. Un secondo progetto, UBINext, è dedicato a chi, all'interno della banca, desidera candidarsi a un programma accelerato di sviluppo della propria professionalità. Si tratta di un percorso triennale sfidante che prevede la partecipazione a laboratori progettuali, job rotation, partecipazione a eventi formativi come master e convegni. Un training accelerato per sviluppare le competenze che, per il settore bancario, potremmo definire "del futuro". Quali sono le politiche sull'inclusività e la sostenibilità del lavoro?

Il successo di un'azienda dipende dalla motivazione, dalla collaborazione delle persone e dal loro sentirsi parte integrante e costitutiva di una comunità. È quindi necessario saper rispondere alla pluralità dei bisogni e delle potenzialità. Tra le principali iniziative l'impegno alla valorizzazione del talento femminile in azienda, interventi in ambito previdenziale e assistenziale come i piani di welfare, i servizi di assistenza all'infanzia o servizi di trasporto a supporto della mobilità territoriale. La conciliazione dei tempi lavoro-famiglia è una delle sfide che affrontate? Abbiamo consen-

tito il ricorso volontario a congedi straordinari e attivato lo smart working per circa 300 persone. Nel 2017 circa 7mila dipendenti hanno usufruito di permessi per maternità e cura dei figli, studio o altre necessità personali. Inoltre, in tema di inclusività, con particolare attenzione al rientro dal periodo di congedo per maternità, dal 2012 ad oggi circa 600 persone hanno partecipato a percorsi di accoglienza, formazione e accompagnamento per migliorare l'impatto con l'organizzazione del lavoro e sponsorizzare la cultura della conciliazione familiare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Napoli spiega come per reclutare i profili più adatti ci si avvalga di diversi canali: «Utilizziamo i social network e organizziamo anche eventi mirati»

Inclusività e sostenibilità: «Valorizzazione del talento femminile in azienda, piani di welfare, e servizi di trasporto a supporto della mobilità territoriale»