

Conversations Unlocked. Il Podcast di UniCredit
Episodio 1 | Dare forma alla nostra Cultura con Nikolina Zečić, Head of Group Culture

HOST:

Ciao, e benvenuti a Conversations Unlocked, il podcast di UniCredit e il vostro accesso privilegiato agli approfondimenti sul nostro settore. Io sono Twyla Doone, e insieme ascolteremo i maggiori esperti di UniCredit e non solo, che inviterò qui per raccontarci come affrontano le loro sfide e darci qualche consiglio per arrivare al successo.

A condividere con noi la sua esperienza questa settimana è Nikolina Zečić.

Nikolina è Head of Group Culture di UniCredit ed è una nota donna esperta di business, con una vasta conoscenza e spiccate competenze in strategia digitale, business planning, gestione del rischio finanziario e corporate banking. Nikolina è entrata a far parte del Gruppo nel 2008, come Relationship Manager di Zagrebacka Banka.

Da allora, ha saputo costruirsi un importante percorso professionale all'interno del Gruppo, ricoprendo ruoli prestigiosi e accumulando una notevole esperienza e conoscenza del settore. Nell'ultimo ruolo che ha ricoperto, in particolare, ha contribuito a fare della nostra azienda la prima Banca della Croazia. Ha guidato il lancio della prima campagna di marketing socialmente responsabile durante la pandemia e ha ideato la prima campagna di comunicazione interna sulla salute mentale.

Oggi mi fa davvero piacere parlare con Nikolina, che con la sua professionalità e competenza ci aiuterà a fare chiarezza e a rispondere a queste due domande: cos'è la cultura d'impresa? E perché è così importante per UniCredit?

Nikolina, benvenuta a Conversations Unlocked.

NIKOLINA:

Grazie mille per avermi invitata, Twyla.

HOST:

Dunque, cultura è una parola molto in voga oggi nel mondo del business. Qual è la tua definizione di cultura d'impresa?

NIKOLINA:

Come hai accennato nella tua introduzione, ho avuto il privilegio di lavorare con clienti corporate quando ero ancora Relationship Manager in Zagrebacka Banka. Questo mi ha aiutato molto nel corso della mia carriera, e posso davvero confermare che, se il cliente è sovrano, la cultura è regina. Questa è la ricetta vincente.

Ogni azienda ha la sua cultura, che in realtà è il suo DNA, la sua impronta digitale. Si tratta di un insieme di idee condivise, valori e comportamenti che ne caratterizzano l'ambiente di lavoro. Perché la cultura è ovunque. È persino possibile percepirla quando si entra in azienda e si parla con le persone. Si può subito capire se chi ci lavora è entusiasta, ottimista e crede in ciò che fa.

Penso che i dipendenti contenti siano anche quelli più leali e appassionati, quelli che lavorano di più e dimostrano una maggiore creatività, perché si sentono parte di qualcosa di più grande. Ecco, questa è la cultura che vorrei vedere in UniCredit.

HOST:

Mi piace molto l'analogia secondo cui la cultura è il DNA di un'azienda; è un bellissimo modo di immaginarla, e ciò che vogliamo fare attraverso questi podcast è svelare l'idea che si cela dietro parole come cultura o semplificazione. Come domanda naturalmente complementare alla tua risposta sulla tua definizione di cultura, che per te identifica il DNA di un contesto lavorativo, ti chiedo cosa vuol dire cultura in UniCredit e qual è, quindi, il suo DNA.

NIKOLINA:

Direi che noi condividiamo la stessa definizione di cultura. Quindi, da una parte è legata al modo in cui lavoriamo bene insieme e, dall'altra, al modo in cui traiamo vantaggio dalla nostra diversità. Non si tratta solo di lezioni gratuite di yoga o, per esempio, dell'autorizzazione a un giorno libero per il proprio compleanno; direi piuttosto che la cultura è il modo in cui l'azienda tratta i suoi dipendenti.

HOST:

Mi piace davvero questo approccio, e in particolare l'idea dello yoga gratuito.

NIKOLINA:

Anche a me, ovviamente. Quindi ci lavoreremo su. Ma dobbiamo fare molto di più.

HOST:

Senza ombra di dubbio.

Perché credi che sia così importante dare forma alla cultura di UniCredit in questo preciso momento?

NIKOLINA:

Vorrei partire da uno studio di BCG che ho letto di recente, secondo cui le aziende con una cultura chiaramente definita e implementata surclassano le loro concorrenti e ottengono risultati migliori.

Una cultura forte garantisce un reale vantaggio competitivo e, di fatto, è molto difficile da copiare, perché assicura una migliore performance finanziaria, incide positivamente sull'esperienza del cliente, attira e trattiene i migliori talenti e aumenta la produttività. Come annunciato da Andrea Orcel, il nostro Amministratore Delegato, lo scorso dicembre durante il nostro Strategy Day, UniCredit Unlocked è il nostro nuovo piano strategico pensato per liberare il potenziale all'interno del Gruppo ed entrare in un'era fatta di obiettivi condivisi, crescita e creazione di valore. Per riuscirci, abbiamo bisogno della mentalità giusta, per poter Vincere. Nel modo giusto. Insieme.

Abbiamo già definito i nostri valori, che sono Integrity, Ownership e Caring, e credo che incideranno positivamente sui nostri clienti, sulle nostre persone, sulle comunità in cui siamo presenti e sui nostri investitori e saranno in linea con il nostro *purpose*, la nostra ragion d'essere, ovvero offrire alle comunità che serviamo le leve per il progresso. È tutto strettamente collegato.

HOST:

Mi piace molto l'idea di considerarlo un nuovo inizio, un nuovo capitolo, un nuovo libro, e sembra proprio l'inizio di qualcosa di nuovo. Questo poi è per voi un momento ideale per iniziare

a dar forma alla cultura. Ma è un lavoro decisamente impegnativo, non è vero? Intendo il dar forma alla cultura.

NIKOLINA:

È un lavoro impegnativo che richiede grandi responsabilità. Questa è la parola giusta.

HOST:

Assolutamente, un'enorme responsabilità e, da quello che so, UniCredit conta più o meno 80.000 dipendenti; quindi, in che modo si costruisce una cultura per così tante persone?

NIKOLINA:

Questo è il vantaggio, o almeno, io trovo che sia un vantaggio: avere dipendenti così numerosi e così diversi tra loro. In questo modo, tutti possiamo imparare gli uni dagli altri e condividere le *best practice*. Come hai ricordato, io vengo da Zagrebacka Banka, che conta 3.500 dipendenti, ma se ho bisogno di aiuto o di consigli, per esempio, posso sempre chiamare i miei colleghi e amici in tutta UniCredit. Per questo credo che i programmi di mobilità interna e il lavoro su diversi progetti di Gruppo siano davvero occasioni preziose. Si conoscono nuove persone e si ampliano considerevolmente i propri orizzonti.

HOST:

Mi piace l'idea di sentirsi una persona migliore perché si fa parte di un team più grande, grazie anche alle diverse competenze su cui si può contare e che aiutano a crescere.

NIKOLINA

Sì. In questo modo, si acquisiscono competenze ed expertise diverse e, ogni volta che si ha bisogno di aiuto, lo si può chiedere all'interno della propria azienda ma anche ad altri colleghi di tutto il mondo che lavorano all'interno del Gruppo.

HOST:

Dar forma a questa cultura è una responsabilità solo tua e dei tuoi colleghi più stretti, oppure tutti hanno il dovere di coltivarla?

NIKOLINA:

Non spetta solo a me e al mio team coltivarla. Spesso si dice che il cambio di cultura inizi dall'alto, dalla leadership.

Credo sia vero, ma non del tutto, perché la cultura non è soltanto una macchina che costruisci e con cui lavori quotidianamente. Piuttosto, è più simile a un organismo vivente, che sai di dover nutrire e coltivare. Non si tratta solo di stabilire i valori aziendali; ciò che più conta è il modo in cui inviti i tuoi dipendenti a farli propri. Per questo non è un tema che interessa solo l'Amministratore Delegato, i Top Manager o il dipartimento di People & Culture.

Credo che la cultura debba essere sempre all'ordine del giorno non solo nei consigli di amministrazione, ma che anche i middle manager debbano farla propria ed agire in coerenza come verimodelli di riferimento. Ritengo quindi che ognuno di noi debba fare la sua parte, non soltanto il mio team ed io. Ovviamente noi siamo a disposizione di chiunque desideri incontrarci e confrontarsi con noi per condividere le proprie idee, in modo da poter fare interessanti brainstorming assieme. Credo la cultura sia una responsabilità condivisa da tutti in UniCredit.

HOST:

Trovo stupendo avere una persona come te che porta avanti questo nuovo approccio alla cultura, perché quando ci si mostra così aperti alle nuove idee e alla loro condivisione l'approccio è molto più collaborativo. È prezioso essere consapevoli che la costruzione di questa cultura stia proprio nelle mani dei singoli individui che entrano in azienda ogni giorno, in ogni Paese del Gruppo. Questo è davvero fondamentale.

NIKOLINA:

Anche tu sei invitata a unirti a noi per il brainstorming!

HOST:

Grazie mille, mi piacerebbe tantissimo.

Nel corso della tua carriera, e nella tua vasta esperienza, credi di aver incontrato aziende che ritieni un eccellente esempio di come si applichi una cultura d'impresa?

NIKOLINA:

Gli esempi sono tanti, e proprio ultimamente leggevo di Netflix.

Il 70 % dei suoi dipendenti ha scritto una recensione su Glassdoor per affermare che la consiglierebbe come azienda in cui lavorare.

C'è anche un manifesto che l'azienda ha scritto nel 2009, di cui cito solo una frase: "La nostra idea di ambiente lavorativo eccezionale è un super team che punta ad ambiziosi obiettivi comuni". Questo messaggio mi piace tantissimo, credo sia molto potente e, ovviamente, il manifesto è stato aggiornato nel 2017 con parti dedicate all'inclusione e all'integrità. Inoltre, Netflix vuole davvero che i propri dipendenti siano la versione migliore di se stessi, ed è ciò che mi piace di più.

HOST:

Questo è un ottimo esempio, e il 70% è davvero una percentuale molto alta. Impressionante.

NIKOLINA:

Naturalmente, abbiamo esempi eccezionali anche in UniCredit.

HOST:

Dicci di più, per favore.

NIKOLINA:

Quello che mi viene in mente, in questo momento, è quanto UniCredit sia stata unita, efficiente e attenta verso tutti i Paesi del Gruppo e nei confronti delle sue persone e dei suoi clienti durante la pandemia. Lo trovo davvero impressionante. Abbiamo sviluppato tantissimi progetti, in particolare quelli dedicati alla salute mentale. E, a proposito dei nostri valori di Integrity e Caring, devo ricordare che UniCredit sostiene con convinzione gli ERG, gli Employee Resource Groups. Sono gruppi volontari autogestiti che si propongono di promuovere la diversità e un ambiente di lavoro inclusivo in linea con l'azienda per cui lavorano. Questi gruppi sono spesso guidati e composti da dipendenti che condividono qualcosa, come il genere, l'etnia, lo stile di vita, gli interessi e altri diversi argomenti. Il gruppo offre supporto e aiuto su questioni personali o relative alla carriera e così costruisce un ambiente sicuro in cui i dipendenti possono esprimersi

liberamente. Sono davvero orgogliosa dei nostri membri ERG, dei nostri Unicorni, come li chiamiamo noi.

HOST:
Unicorni?

NIKOLINA:
Sì.

HOST:
È fantastico!

Un nome molto creativo.

NIKOLINA:
Sì.

HOST:
Ed è un nome anche rappresentativo della torre.

NIKOLINA:
Esatto.

HOST:
Gli ERG sembrano un progetto bellissimo di cui far parte. Chiunque può parteciparvi?

NIKOLINA:
Sì, chiunque.

HOST:
Credo sia importante, quando fai parte di un'azienda così grande – cosa che ha ovviamente i suoi vantaggi, come abbiamo detto – poter trovare una comunità che ti rappresenti davvero.

NIKOLINA:
Dove puoi dare il meglio di te e crescere. Credo sia davvero importante e dobbiamo parlarne di più, dobbiamo promuovere questa iniziativa!

HOST:
Sì.

NIKOLINA:
Per questo ne ho parlato adesso.

HOST:
Questa sembra un'iniziativa magnifica e spero davvero che chi ci sta ascoltando vorrà approfondire il tema e capire come entrare a far parte di questi gruppi. Dunque, abbiamo parlato di esempi positivi sia fuori che dentro UniCredit.

Naturalmente, quando si costruisce una cultura, le sfide non mancano, soprattutto quando si parte da zero. Quali sono, secondo te, le principali sfide da gestire per costruire una cultura positiva e in che modo le persone possono superarle?

NIKOLINA:

Questo è un punto molto importante. Attualmente stiamo lavorando a numerosi piani di azione sulla cultura ed è fondamentale fare in modo che le nostre persone non li percepiscano come l'ennesimo progetto a breve termine. Questa è la mia preoccupazione principale. Poi, abbiamo parlato di leader; credo che non si possa fare affidamento solo su di loro per fare in modo che, attraverso il *cascading*, la cultura raggiunga l'intera organizzazione. È necessario avere il consenso degli *early adopter*, ossia di coloro che sono i primi a farla propria e a viverla, la Generazione Y, la Generazione Z, i Talenti, le persone che possono davvero condividere i nostri stessi Valori fondamentali, coloro che vogliono e possono fare propri questi Valori. I Valori sono importantissimi, come lo è assumere nuove persone. A volte non si assume il miglior talento, ma quello che è più in linea e per così dire adatto alla cultura della propria azienda; è noto a tutti che assumere una "rock star", un fenomeno ma privo della giusta attitudine non aiuterà l'azienda. Dobbiamo quindi prestare attenzione a questo aspetto. Devo menzionare anche un altro elemento che rappresenta un ostacolo. Una cultura sconnessa da risultati aziendali misurabili è un problema enorme. Quindi è fondamentale riconoscere che la cultura non è un obiettivo fine a se stesso, ma serve a raggiungere risultati aziendali, una maggiore soddisfazione dei clienti, efficienza operativa, eccetera. Pertanto, è necessario che sia tangibile e misurabile.

HOST:

Quindi torniamo all'idea che la cultura è la mentalità che ci condurrà al successo.

NIKOLINA:

Sì, è la mentalità. Quindi Vincere. Nel modo giusto. Insieme.

HOST:

Esattamente. Credo che, se volessimo riassumere, la chiave sta proprio nell'ascolto, no? Sta tutto nel sapersi ascoltare l'un l'altro per poter poi progredire facendo leva su ciò che si è imparato, come risultato del feedback ottenuto dai dipendenti e da ciò che si è appreso nelle diverse fasi della propria carriera. In precedenza, hai fatto una "cultural diagnostic survey" come punto di partenza per definire i nuovi Valori e so c'è anche un'altra iniziativa, GEC mailboxes, che permette alle persone di UniCredit di scrivere via e-mail ai membri del GEC: si tratta di un progetto altrettanto importante che ha permesso di raccogliere numerosi suggerimenti utili per migliorare la cultura. Credo sia fantastico sapere che per superare le sfide si sia dato spazio all'ascolto e implementato il processo di feedback all'interno di UniCredit.

NIKOLINA:

Esattamente. Oggi possiamo contare sui programmi Accountability & Speak up e "Courageous Voices". Stiamo lavorando a diverse iniziative, e il nostro obiettivo è di ascoltare davvero le nostre persone per poi passare all'azione.

HOST:

Così da aiutarle a dare forma alla giusta mentalità per guardare al futuro.

NIKOLINA:
Esatto.

HOST:
Abbiamo parlato di esempi positivi, di sfide e di quanto tutto questo vada trasformato in qualcosa di misurabile e tangibile. Ora, quale è il tuo metro di misura del successo quando si tratta di dare forma a una cultura positiva in UniCredit? Come immagini il successo da qui a 5 anni?

NIKOLINA:
Wow, tra 5 anni!

HOST:
Tra 5 anni, o il prossimo anno?

NIKOLINA:
Torniamo a questa survey sulla cultura a cui hai accennato. Credo che sia stata davvero cruciale perché ci ha consentito di “immergerci” nella cultura attuale e stabilire la giusta rotta. Ovviamente, la ripeteremo ogni anno e, oltre a questo, ci sono già numerose attività di ascolto in corso.
Hai appena accennato all’importanza dell’ascolto. Ebbene, noi condurremo regolari survey e saremo in grado di monitorare gli sviluppi e decifrare lo stato d’animo delle nostre persone, il loro coinvolgimento e livello di soddisfazione.
Credo che una survey a cadenza regolare sia davvero importante per capire che cosa pensano i dipendenti. Quindi lo faremo.
Inoltre, nomineremo Culture Sponsor e Culture Champion. Incoraggeremo la collaborazione e la co-creazione e promuoveremo i nostri Valori in modo da poterli vivere nella nostra realtà quotidiana. Per poter Vincere. Nel modo giusto. Insieme.

HOST:
Mi sembra la chiave giusta per spalancare le porte del successo.

NIKOLINA:
Stiamo davvero lavorando a progetti incredibili. Tante altre belle iniziative ci attendono e penso che dovremmo organizzare un altro Conversations Unlocked tra 6 mesi per parlare dei progressi fatti.

HOST:
Sì, assolutamente, sarebbe fantastico. La mia survey personale.

NIKOLINA:
Esatto.

HOST:

Mi sembra fantastico.

Ora vorrei dedicare la prossima parte della nostra chiacchierata a scoprire che cosa ti appassiona e a conoscere più da vicino la tua vita quotidiana come leader di UniCredit. Quindi, per favore, rispondi la prima cosa che ti viene in mente, lo chiamiamo il nostro Quick Fire Round. È uno dei momenti preferiti dei nostri ospiti.

Cominciamo, colazione o pranzo?

NIKOLINA:

Pranzo.

HOST:

Excel o PowerPoint?

NIKOLINA:

PowerPoint.

HOST:

Sole o neve?

NIKOLINA:

Sole.

HOST:

Lavoro da remoto o in ufficio?

NIKOLINA:

Ufficio.

HOST:

Film o documentari?

NIKOLINA:

Film.

HOST:

Quali film?

NIKOLINA:

Batman. Batman!

HOST:

Ok, in piedi o seduta alla tua scrivania?

NIKOLINA:

Seduta.

HOST:

Batman o Harry Potter?

NIKOLINA:
Harry Potter.

HOST:
Grazie infinite Nikolina e sappiamo che l'ambizione di UniCredit è, come hai già ricordato, Vincere. Nel modo giusto. Insieme. Per questo chiediamo a tutti i nostri ospiti i loro consigli per vincere, in modo da poter condividere i successi di ognuno e liberare il nostro pieno potenziale. Allora Nikolina, da esperta del tuo settore, qual è, secondo te, la chiave per vincere?

NIKOLINA:
Quando il focus è massimo, l'energia arriva. In alte parole, se si vuole ispirare un autentico cambiamento, è necessario avere chiarissimo in testa ciò che si vuole. Credo sappiate che questo nuovo focus sulla cultura è la nostra chiave per il successo e creare la giusta cultura aziendale è, al momento, la nostra priorità assoluta. Di nuovo, ripeto, il cliente è il Re, ma la cultura è la Regina: questa è la ricetta vincente.

HOST:
Che splendida metafora!
Ricordami ancora una volta il tuo motto.

NIKOLINA:
Quando il focus è massimo, l'energia arriva.

HOST:
Fantastico, grazie mille Nikolina.
È stato un vero piacere, e non vedo l'ora di tornare tra 6 mesi per la mia survey!

NIKOLINA:
Perfetto e grazie di cuore per essere stata una padrona di casa incredibile. Grazie.

HOST:
Grazie mille.