



INTESA SANPAOLO
GROUP SERVICES

Forum HR 2014
Banche e Risorse Umane

Le nuove professioni nella Banca che cambia

Roma, 19 e 20 maggio 2014

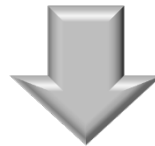


INTESA SANPAOLO
GROUP SERVICES

Premessa: il contesto di riferimento

L'innovazione e il mondo del lavoro

- A seguito della crisi del '29, gli Stati Uniti sono via via passati da un'economia centrata sulla **produzione massiva di 'beni fisici'**, con un contesto manifatturiero basato sulla ricerca della massima resa degli investimenti, ad un realtà in cui un ruolo fondamentale ha **l'innovazione continua e la conoscenza**
- L'innovazione è oggi però un **fattore trainante** per tutta l'economia 'mondiale'; l'innovazione, *come capacità di **creare o evolvere** un bene o un servizio in un modo che nessuno ha mai visto*, è pervasiva in tutti i settori, da quelli ad **alta tecnologia** (manifatturiera avanzata, information technology, alle apparecchiature mediche alle nanotecnologie...) a quelli più **tradizionali** (agroalimentare, turismo etc.) coinvolgendo anche il **sistema finanziario**
- L'innovazione ha posto forti cambiamenti anche al mondo del lavoro con **'nuovi' mestieri** in crescita e con una rilevanza sempre maggiore delle **competenze e della creatività**



Per **creare ricchezza** l'azienda che innova deve essere inserita in un **ecosistema** che permetta di gestire e governare al meglio i **macro trend** che influenzano la società nel suo complesso

Innovare per competere



Fonte: World Intellectual Property Organization



Innovazione = Ricerca

Dal 2011 la Cina è la prima nazione al mondo per numero di richieste di brevetto depositate.



Innovazione = Sviluppo

Secondo la National Academies Press, l'innovazione costante ha permesso agli Stati Uniti di aumentare il **reddito reale pro capite** di più di 7 volte dal 19° secolo ad oggi.

Long-term real growth in US GDP per capita 1871–2009

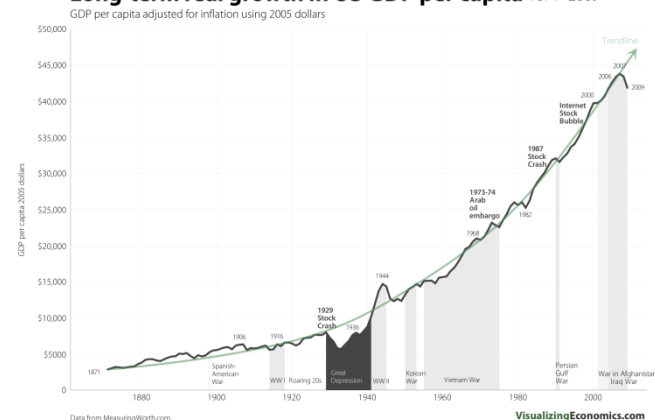
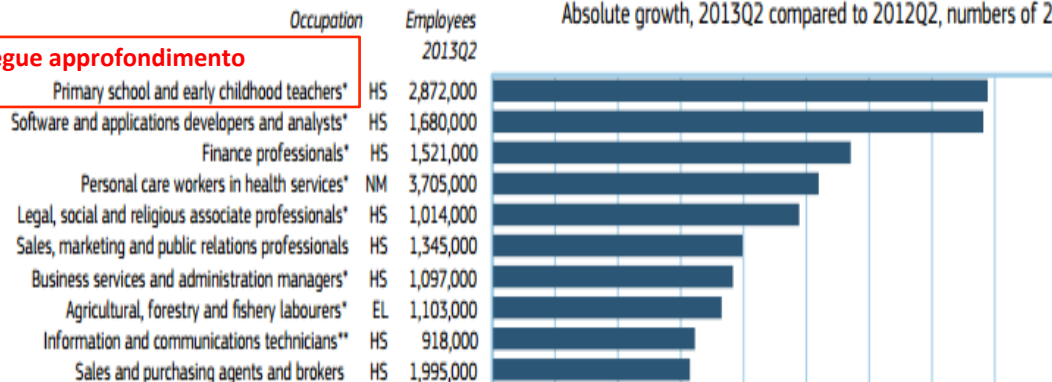


Chart 8: Top 25 growth occupations (ISCO-08) - employees

Absolute growth, 2013Q2 compared to 2012Q2, numbers of 2013Q2

Segue approfondimento



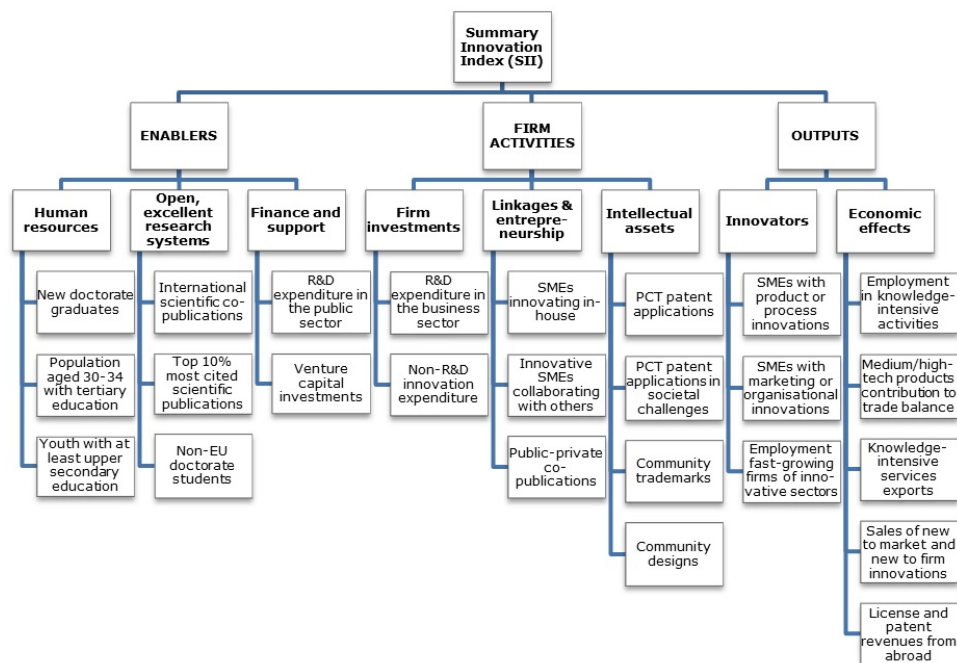
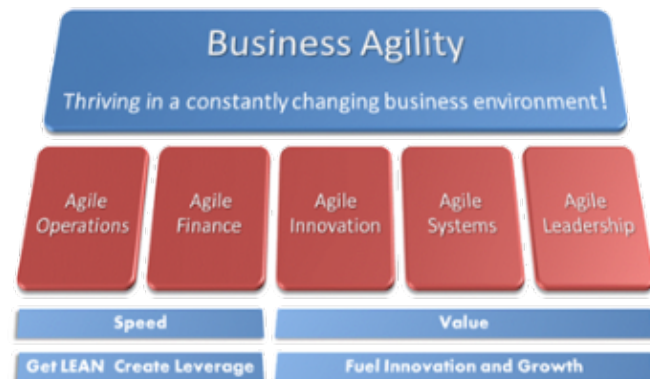
Innovazione = Nuovi Skill

EU 2Q13: nelle prime 10 professioni a più alto tasso di crescita, 8 sono classificate High-Skilled e 1 skilled Non Manual.

Innovare per competere

➤ Innovazione come possibile elemento di valutazione di un'azienda (credit scoring)

Il processo di valutazione di una azienda viene fatto non solo sui dati economici di bilancio, ma pesa la **capacità innovativa dell'azienda** in quanto è sia espressione di capacità e 'vision' manageriale, che del capitale umano posseduto dall'azienda stessa (know-how attuale e potenziale).



Fonte: EU Commission

➤ Innovazione come ecosistema

Per valutare il grado di innovazione effettiva di una macro regione, **l'Unione Europea** ha definito una metodologia che analizza e valuta **l'ecosistema complessivo**.

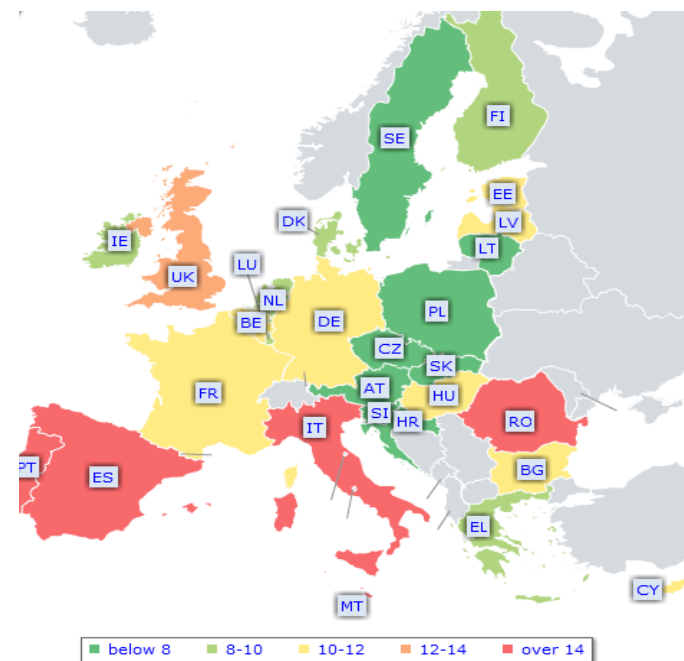
In particolare tra i fattori abilitanti si pone enfasi sull'elemento umano, e quindi sul **grado di preparazione che il sistema formativo garantisce**.

Lo sviluppo delle competenze: l'education (1 di 2)

La forte richiesta di **insegnanti qualificati** per la **scuola primaria e dell'infanzia** in EU è al primo posto per il secondo trimestre consecutivo tra i lavori a **maggior tasso di crescita**; tale fenomeno riflette l'elevata attenzione di alcuni paesi europei a organizzare un percorso formativo che pone l'enfasi su:

- Creazione di un ***mindset*** che vede la formazione come un elemento permanente nell'intero ciclo vitale di un individuo
- Produzione in tempi brevi di ***High Skill*** fruibili dal mondo del lavoro
- Generazione di competenze atte a orientarsi e crescere in **contesti ad elevata complessità**

Questo approccio genera un circolo virtuoso che comporta un tasso di **abbandono scolastico inferiore**, e quindi una popolazione adulta con un livello scolastico mediamente più elevato e skill elevati.

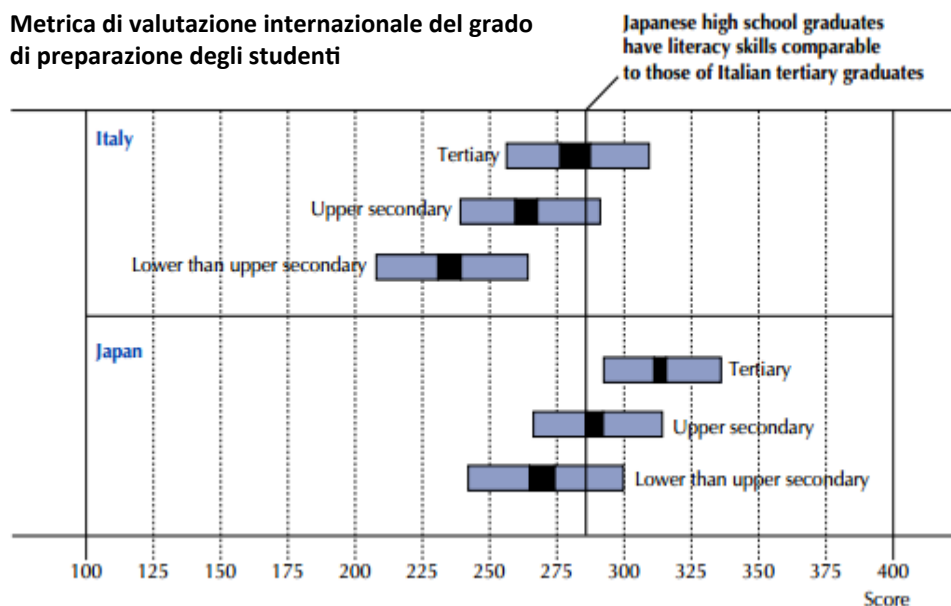


Tasso di abbandono (%) – Fonte: EU Commission

Lo sviluppo delle competenze: l'education (2 di 2)

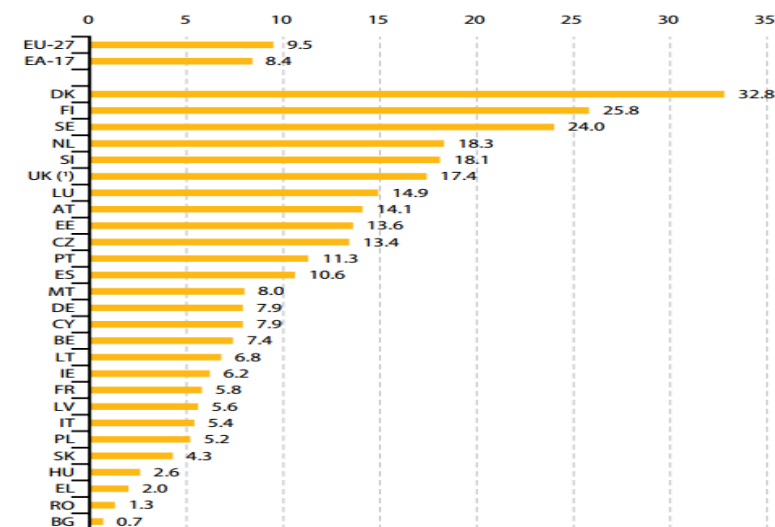
Gli stessi paesi a minor tasso di abbandono scolastico, sono quelli più attivi nello sviluppo di **programmi di lifelong learning**; tali programmi garantiscono il costante aggiornamento delle competenze e lo **sviluppo** di nuovi skill, per l'intera durata della vita lavorativa e in alcuni casi anche oltre.

Metrica di valutazione internazionale del grado di preparazione degli studenti



Fonte: OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)

Figure 3.9: Employed persons aged 25-64 participating in lifelong learning, 2011 (%)



Fonte: EU Commission

Insegnanti altamente qualificati sono in grado di infondere ai propri discenti il loro stesso livello di skill, fornendo loro un rilevante vantaggio competitivo rispetto a studenti di altri sistemi che privilegiano la quantità sulla qualità.

Macro cambiamenti

Un istituto di credito è un'azienda immersa in un contesto in rapido cambiamento e 'subisce' i mutamenti cui sono soggette tutte le aziende, a prescindere dal settore commerciale in cui si trovano ad operare.

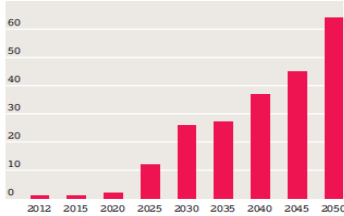
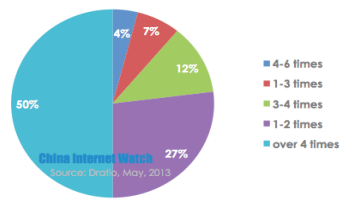
Tra i **cambiamenti sociali** che le aziende devono affrontare, si evidenziano in particolare:

- **Silver Society**, con impatto diretto sulla **domanda** di beni e servizi
- **Connected World**, che influenza il **comportamento** del consumatore
- **Globalisation**, che sposta la competizione sul **prezzo**, o sulla **qualità**
- e altri quali la **sostenibilità** e l'attenzione per la **salute** e il **benessere fisico**

A tali cambiamenti le banche stanno reagendo con nuovi **modelli di servizio** ed **organizzativi**.



Come cambia il consumatore ... e come rispondono le aziende

Megatrend	Valori	Spazi di Manovra												
Silver Society Figure 4: Number of countries with 30 per cent or more of the population aged 60-plus, 2012-2050 	Mantenere la salute e il benessere fisico e mentale, mantenere sicurezza ed autonomia economica, guadagnare stima di sé e stima dagli altri	Valutare nuove forme di flessibilità del lavoro, sviluppare professionalità per servire fuori sede i senior affluent, offrire prodotti finanziari-assicurativi con una componente di assistenza alla persona e/o di salvaguardia del tenore di vita												
Connected World Post-90s Daily Internet Usage Frequency 	Comunicazione ‘trasparente’, servizi sempre disponibili, espressione libera e pubblica delle proprie opinioni	Realizzare un presidio dei canali digitali (es. Social Media Command Center), sviluppare una offerta multicanale integrata, attivare un’interlocuzione aperta con i clienti, utilizzare nuove modalità di comunicazione												
Globalisation Passing the buck GDP*, \$trn Based on the following long-term assumptions, annual average, %: <table><thead><tr><th></th><th>Real GDP growth</th><th>Inflation¹</th><th>Yuan appreciation²</th></tr></thead><tbody><tr><td>China</td><td>7.75</td><td>4.0</td><td>3.0</td></tr><tr><td>United States</td><td>2.5</td><td>1.5</td><td></td></tr></tbody></table> 		Real GDP growth	Inflation ¹	Yuan appreciation ²	China	7.75	4.0	3.0	United States	2.5	1.5		Si riconosce ‘valore’ a prodotti con alto contenuto innovativo e/o che hanno immagine di elevata qualità realizzativa	Differenziare la propria immagine, sviluppare nuovi brand o nuova comunicazione innovation oriented, offrire prodotti HiQ che fanno leva sui vantaggi competitivi dati dalle dimensioni internazionali e/o dal costo elevato necessario per la loro realizzazione (barriera all’ingresso per nuovi competitor)
	Real GDP growth	Inflation ¹	Yuan appreciation ²											
China	7.75	4.0	3.0											
United States	2.5	1.5												

Un mondo del lavoro in continua evoluzione

Il cambiamento in atto è permanente, le figure professionali oggi emergenti saranno rapidamente affiancate da nuovi skill che non sono ora prevedibili, ma che dovranno essere tempestivamente rilevati per non trovarsi impreparati.

In generale pertanto, **qualsiasi azienda** dovrà...

... **attivare un monitoraggio permanente** sul mercato delle professioni, per acquisire consapevolezza dei cambiamenti in atto e della loro velocità e per anticipare i bisogni formativi da erogare al proprio capitale umano

... **presidiare i nuovi business** rilevando in anticipo i cambiamenti in atto, così da valutare per tempo come fronteggiare gli incumbent (erosione del proprio mercato) e/o se aggredire altri settori (espansione)

... spingersi sempre più verso una **organizzazione agile** per ridurre il time-to-market, e questo richiede azioni sulla propria forza lavoro per sviluppare la competenza e la cultura necessarie



Inoltre **il mondo finance** dovrà investire su...

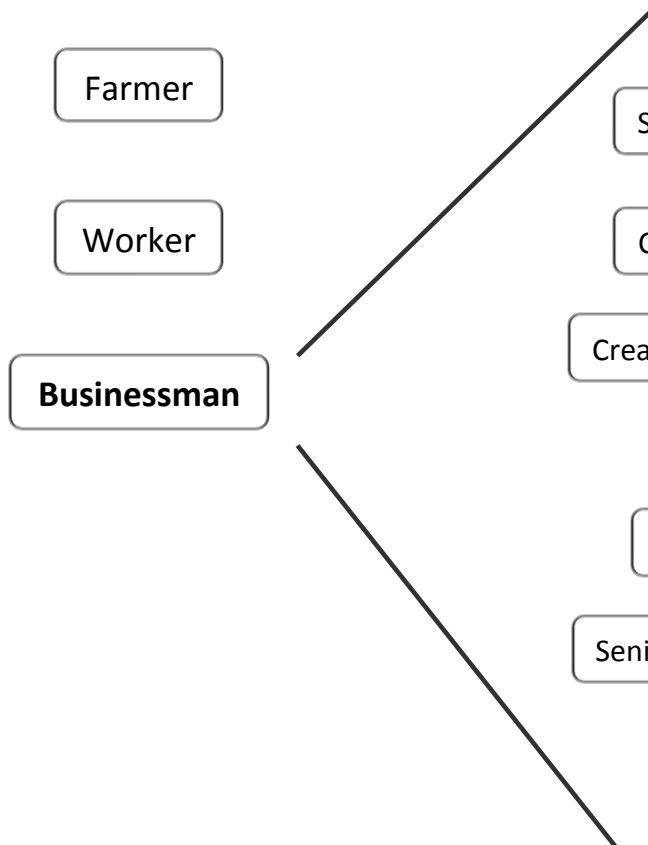
... **nuove competenze** da sviluppare **sulle professionalità tradizionali** del mondo bancario, in funzione dei piani di azione strategici che ogni singolo istituto deciderà di porre in azione

... **nuove competenze** (già oggi evidenti sul mercato) per **nuove professionalità** che devono essere sviluppate internamente od acquisite dal mercato per gestire i cambiamenti in atto e per rimanere competitivi

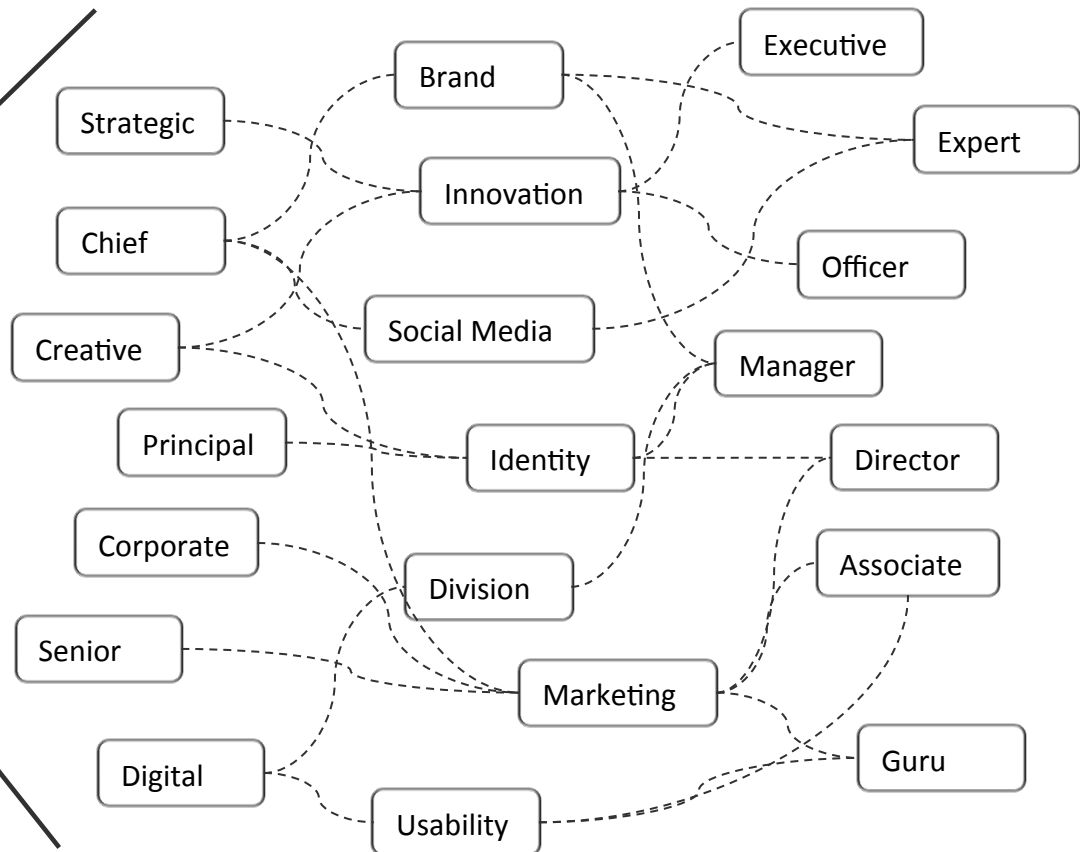
... **nuove professionalità** che rifletteranno pesanti cambiamenti nell'organizzazione e nel modello di servizio, ad oggi identificabili con difficoltà e che potranno essere nuove anche per settori produttivi diversi dal finance, tradizionalmente molto più dinamici ed innovativi

Quanto si è complicata la 'mappa' delle professioni?

Job Titles 1950



Job Titles 2014



Fonte: rielaborazione interna su dati da blog

Nuove competenze per nuove professionalità

 Presidio dell'Innovazione

Nuove figure di **Ingegnere dell’Innovazione** in grado di rilevare i segnali deboli e interpretare i fenomeni emergenti, generare idee e progettualità congruenti con il business, individuare le soluzioni organizzative per attuare i progetti innovativi.



➤ **Analisi del Comportamento del Cliente**

Big Data Manager, Data Analyst e Data Scientist (tutte figure in forte crescita negli USA) per implementare sistemi di rilevamento del comportamento e degli interessi della clientela, e per lo sviluppo di modelli predittivi.

 Presidio dei Canali Digitali

Esperti di Motori di Ricerca (Search Engine Optimization e Search Engine Marketing), Digital Marketing Manager in grado di ideare campagne marketing online, Web Content Manager e Social Media Expert per analizzare le conversazioni in tempo reale, con l'obiettivo di favorire il coinvolgimento dei clienti, migliorare la brand reputation dell'azienda e supportare le iniziative di e-commerce.

 Ingaggio del cliente

Esperti di User Experience (UX Designer) in grado di realizzare esperienze utente coinvolgenti in funzione del linguaggio visivo e della modalità di interazione utilizzata.

Innovazione

Utilizzo della nuova **Torre ISP** a Torino per promuovere l'innovazione.

Offerta dedicata

Nuovi mestieri: offerta non bancaria con personale dedicato.

Sviluppo dell'e-commerce

- ISP come **aggregatore** dell'offerta e-commerce per conto dei clienti Small Business e PMI.
- Lancio della nuova **proposta digitale** in concomitanza con Expo 2015.