

Le nuove professioni nella Banca che cambia: Agenda dell'intervento

L'evoluzione del contesto e le forze trainanti

Le nuove professioni nel settore bancario

Le sfide per il settore

- A caccia di talenti
- I nuovi manager
- HR nuova professione?

Survey sulle famiglie professionali: I campioni di riferimento



Il campione considerato nell'analisi svolta da Mercer Italia comprende le seguenti 14 realtà bancarie:

Foto dati: Ricerche e Studi S.p.A. e Mediobanca S.p.A. - Ufficio Studi

		# Dipendenti*	# Filiali
1	Intesa Sanpaolo	66.427	5.302
2	UniCredit	50.330	4.298
3	UBI Banca	19.086	1.727
4	Banco Popolare	18.693	1.999
5	BNP Paribas – BNL	13.946	894
6	Banca Popolare dell'Emilia Romagna	11.834	1.297
7	Credit Agricole – Cariparma	8.775	882
8	Veneto Banca	6.241	586
9	Banca Carige	5.914	677
10	Credito Emiliano	5.636	557
11	Banca Popolare di Vicenza	5.496	640
12	Credito Valtellinese	4.362	544
13	Gruppo Mediobanca	3.506	158
14	Banca Mediolanum	2.133	-



Il campione rappresenta il 70% del mercato bancario italiano in termini di numero di dipendenti e il 60% in termini di numero di filiali

*Il numero di osservazioni rappresenta il 97% del totale dei dipendenti delle banche in Italia



Il campione considerato nell'analisi europea include 37 società del settore bancario operanti in EMEA.

Survey Mercer EMEA Financial Services 2013



Il campione considerato nell'analisi globale considera 14 banche con operations in più di un continente.

Survey Mercer International Financial Services 2013

Distribuzione della popolazione per famiglie professionali



Totale del campione italiano



Funzioni di Business



Investment Banking	1,11%
Corporate Banking	3,41%
Private Banking	1,87%
Retail Banking	68,12%



Funzioni di Supporto



Amministrazione, Finanza e Controllo	2,57%
Crediti	4,97%
Operations	7,27%
IT	3,72%
Comunicazione	0,40%
Organizzazione	1,14%
Marketing e Commerciale	2,43%



Funzioni di Controllo



Rischi	0,77%
Compliance	0,62%
Audit	1,09%
Legale	0,7%
Risorse Umane	1,62%



- **Le funzioni Rischi e Compliance** nelle banche italiane hanno un peso minore rispetto al resto del mondo (mediana sommatoria delle due funzioni global 3.3% vs mediana ita 1,39%)
- La funzione **Risorse Umane** nel mercato italiano (1,62%) si attesta superiore ai livelli mediani della distribuzione globale (1,3%)

I Driver del cambiamento: la crisi dell'attuale modello di banca e le spinte del cambiamento

**VERSO SISTEMI PIÙ REGOLATI E
GARANTITI**

**VERSO SISTEMI CUSTOMER CENTRIC
(SEMPLICI, VELOCI E INNOVATIVI)**

**Situazione economica
depressiva e rischi
crescenti**



QUALE EVOLUZIONE?

**Nuovi stili di acquisto del
cliente (controllo delle
proprie scelte)**

**Attese di servizio
continuativo,
a distanza
e personalizzato**

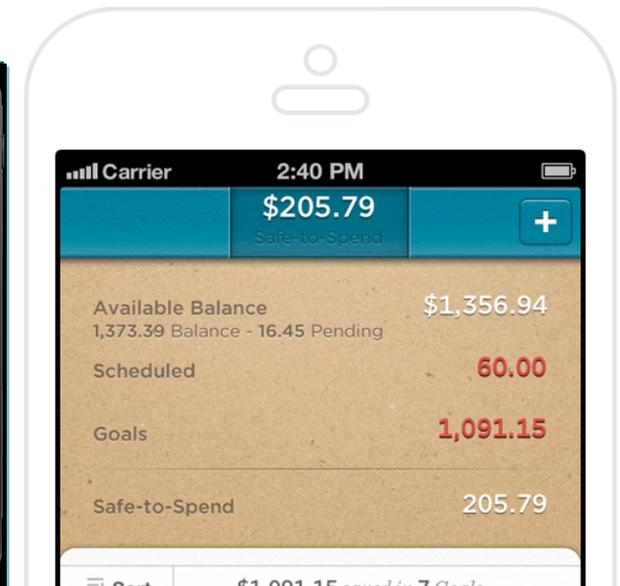
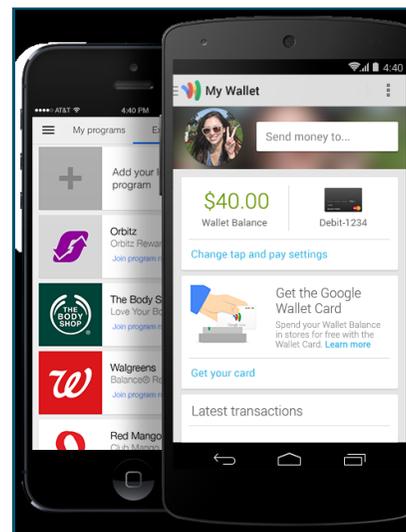
**Sistema regolatorio Italiano e
globale sempre più invasivo e
pressante**

**Sfiducia del cliente, crisi
reputazionale del sistema**

Verso Sistemi Customer Centric: Digital Marketing & Communication Manager



- Da Marketing di prodotto a ... **Marketing sul cliente**
- **Studia** le **innovazioni** per coglierne tutte le opportunità
- **Propone** nuovi modi di **comunicare e influenzare la reputazione e l'immagine**
- **Progetta** nuovi modi di erogare il servizio
- Servono **competenze cross-industry** ma capaci di stare dentro al sistema
- **Ostacoli:** tempo e cultura (es. Simple)



KICKSTARTER

Verso Sistemi Customer Centric: Gamification Manager



- **Progetta momenti di coinvolgimento con il cliente attraverso canali digitali utilizzando alcuni aspetti della dimensione ludica**
- **Co-creation**



- Ha come obiettivo avvicinare il cliente, **educarlo su prodotti e servizi, influenzare la reputazione e migliorare l'immagine**
- Ancora all'inizio della sua carriera a livello globale (presente in meno del 10% delle banche USA*)

(*) *Survey Mercer International Financial Services 2013*

Verso Sistemi Customer Centric: Le principali evoluzioni in Rete



Anche la Filiale diventa sempre di più un sistema aperto

- **Orari**
- **Offerta di prodotti / servizi non bancari** (ad esempio consulenza e vendita di servizi immobiliari, assistenza fiscale, ecc)
- **Superamento di alcuni vincoli contrattuali tradizionali:** da Gestore a Promotore Finanziario, variabilizzazione dei compensi e sistemi premianti più customer oriented)



Il personale in Rete

- veri professionisti di consulenza
- capaci di leggere i comportamenti dei clienti che utilizzano i diversi canali e fare sintesi

Verso Sistemi Customer Centric: Customer Experience Manager



- **Presidia tutti i processi di interazione che il cliente ha con l'azienda** con l'obiettivo di migliorare la qualità del singolo contatto e la soddisfazione e fedeltà complessiva del cliente, coerentemente alla strategia di marketing e al posizionamento dell'azienda
- **Visione cross canale, che coinvolge il prodotto, il marketing, l'organizzazione, la tecnologia e... ovviamente il business.**



Verso Sistemi Customer Centric: Innovation Center



In Italia i ruoli con responsabilità di innovazione sono all'interno di specifiche funzioni ... governati ancora dalle regole del sistema: budget, «quanto potrebbe rendere?», ecc.

Nelle banche globali si è già diffuso il **Centro di innovazione pura, client-focused**, facilita l'incubazione delle tecnologie emergenti nel **disegno, sviluppo e implementazione di nuovi business model***.

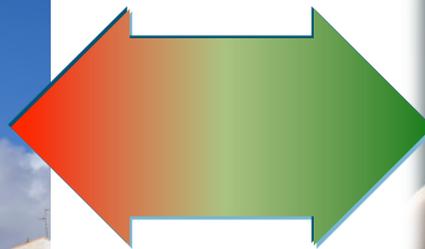
In queste realtà i centri di innovazione lavorano **sull'azienda nel suo complesso**: cross business unit, cross prodotto e regione.

(*) Survey Mercer International Financial Services 2013



Information Technology

IT: da ruolo di supporto a principale attore del paradosso «sistema aperto-chiuso»



Peso della Funzione IT su tot. Headcount Italia: 3,72%*↓

(*) Survey Mercer Dimensionamento Funzioni Sistema Bancario Italiano 2013



Verso Sistemi più regolati e sicuri: Compliance e Risk

Compliance

- ha **mission pervasiva**, anche sul business, seguendo l'espandersi della regolamentazione: prodotti, processi e procedure in un numero sempre maggiore di ambiti (market abuse, conflitti di interesse, servizi di investimento, etc)
- **richiede professionalità sempre più ampie**, con integrazione di competenze di business, legale, fiscale, amministrativo, ...

Risk

- funzione **ancora in crescita** (in particolare Credit e Financial)
- **amplia le competenze** verso l'organizzazione (metriche quantitative, risk dashboard, cruscotti kpi's su processi, ...)

Risk + compliance (1,39% Italia vs 3,3% globale)*

MERCER *Survey Mercer 2013- Italy vs International Financial Services)*



Le sfide: a caccia di talenti!

Il sistema bancario italiano ha bisogno di «camaleonti», talenti in grado di



- portare nuove competenze specialistiche
- abili a «stare nel paradosso» (sistema chiuso-sistema aperto)

... ma è meno attrattivo di altri settori

- meno regolati, dinamici e potenzialmente con retribuzioni più interessanti, percepiti più «moderni»
- Tra le banche italiane, alcune hanno avviato progetti per presentarsi al «mercato dei talenti» ricercando maggiore adesione alle nuove aspettative dei giovani .
- I **Millennials** ricercano un percorso professionale composto da una serie di progetti (non lineare e fisso), con forte dimensione valoriale (legata anche al brand), formazione continua e possibilità di impegno flessibile.

Le sfide: i nuovi manager

- Serve una **visione più ampia e orizzontale** con esperienze maturate in ruoli / funzioni diverse.
- ... con competenze di **valutazione di rischio e Talent Strategy**
- In grado di **promuovere una rete di funzionamento e collaborazione** «informale», cross funzionale e cross gerarchica
- **Ma soprattutto** in grado di **guidare e integrare le nuove professionalità senza plasmarle sul sistema tradizionale**
- ... e di **diffondere una cultura basata su valori ed etica**, in quanto realmente incarnata e quindi praticata verso il cliente esterno e all'interno



Le sfide HR: un nuovo mestiere?



Regista del cambiamento

- Verso una dimensione di **Stakeholder partner**, in grado di **sviluppare e vendere una *People strategy*** per i diversi sottosistemi di clienti interni
- Verso **nuovi processi di reclutamento e selezione**
- Verso un **nuovo modello di relazione industriale**: da gestione «collettiva» a condivisione di soluzioni personalizzate e meritocratiche per il bene comune dell'azienda
- Verso una **gestione diversa delle regole di ingaggio delle persone** (delocalizzazione- flessibilità orario- team virtuali, interni- contractor, percorsi orizzontali, ...)
- Verso un **completa adozione della tecnologia** per erogare servizio, gestire le relazioni e agire come motore del cambiamento

