

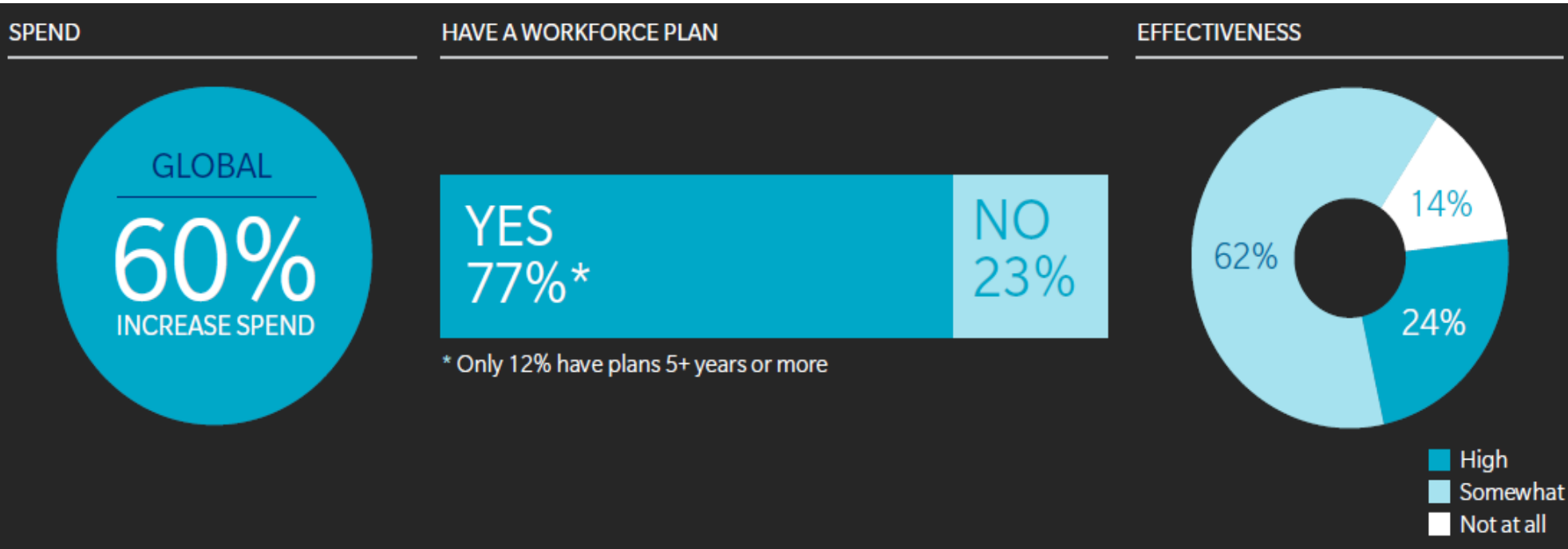
Agenda

1. Il Talent Barometer: lo stato della Workforce secondo la ricerca Mercer
2. Il contesto complessivo del sistema bancario Italiano
3. Le sfide su ruoli e competenze
4. Il cambiamento richiesto nella cultura del lavoro
5. Lo Strategic Workforce Planning

Oggi i 2/3 delle aziende investe nella pianificazione della propria forza lavoro di medio lungo periodo...

Ricerca Mercer Talent Barometer

Presentata al World Economic Forum del 12 Marzo 2013 a Davos



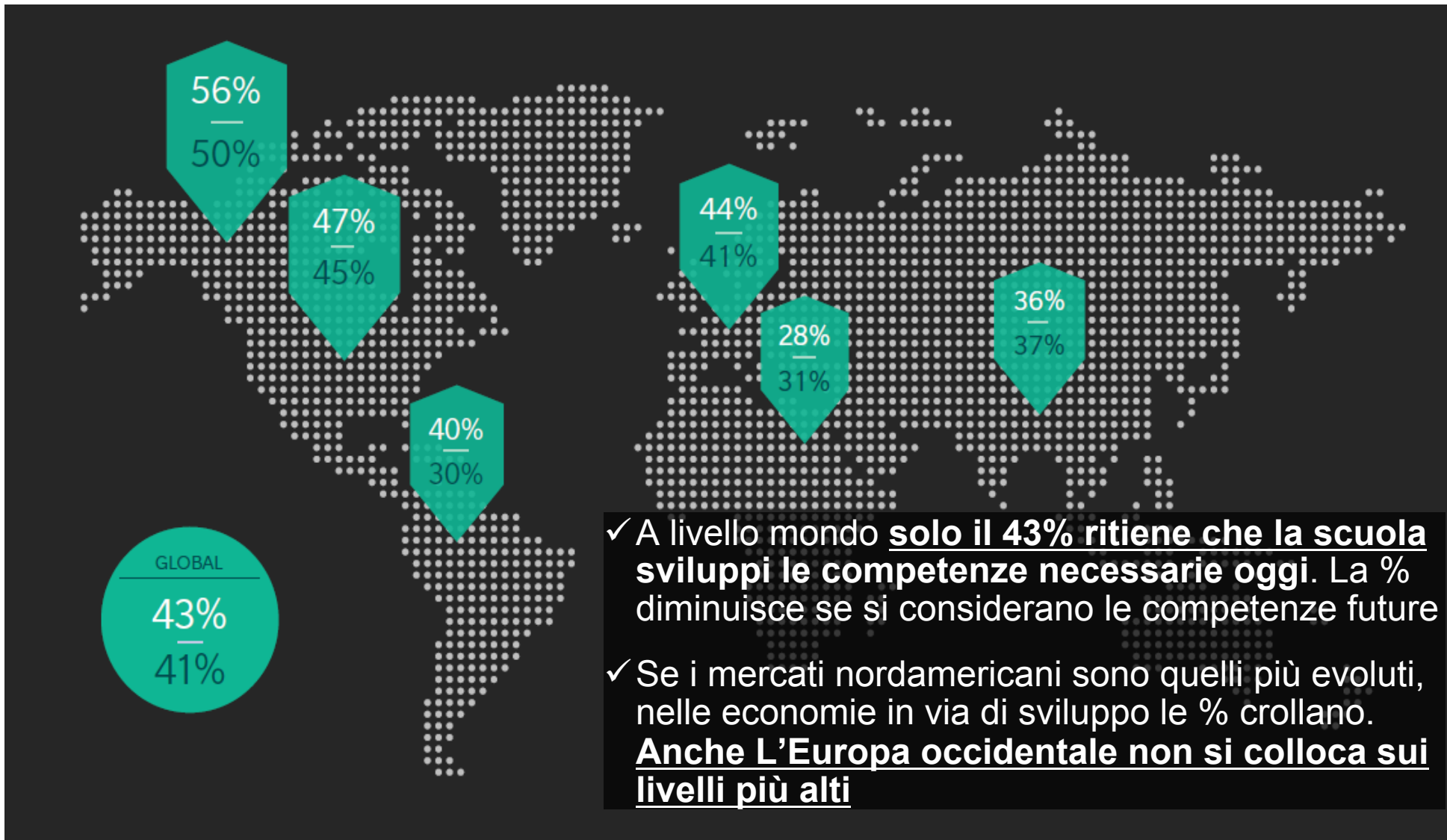
- Oltre 1300 aziende partecipanti
- 65 paesi
- Focus: Direttori HR
- Financial Services - 2° industry come rappresentanza

Quali sono gli acceleratori per il miglioramento della produttività della workforce ?



- ✓ Forte connessione azienda-sistema educativo
- ✓ Costruzione di un ambiente aziendale che valorizzi il benessere individuale ed organizzativo
- ✓ Superamento del concetto di carriera (verticale) per accrescimento attraverso le esperienze di competenze plurime

Il sistema educativo non supporta sufficientemente le aziende sulle esigenze di competenze per il business ...



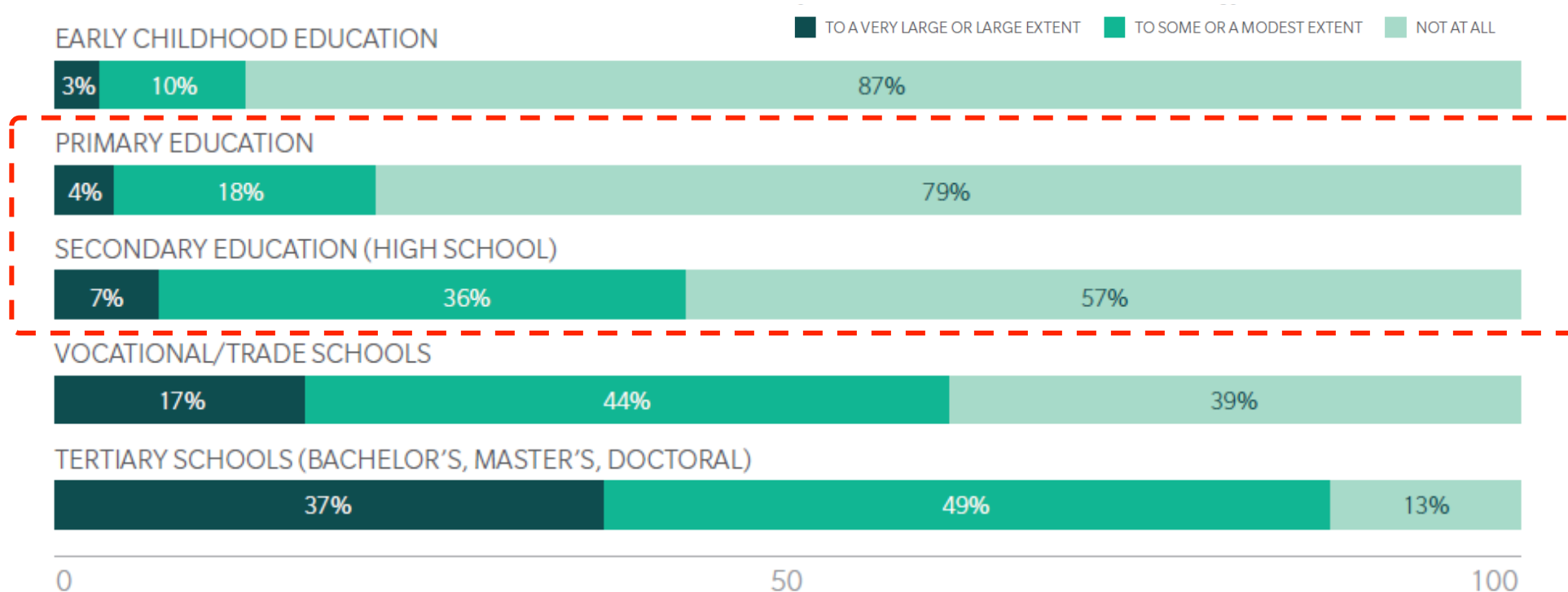
... e il settore bancario ed assicurativo è quello con le previsioni peggiori

	TALENT FOR IMMEDIATE NEEDS	TALENT FOR FUTUR NEEDS
MOST POSITIVE:	1. PROFESSIONAL SERVICES 2. TRANSPORTATION/LOGISTICS 3. TECHNOLOGY	1. TRANSPORTATION/LOGISTICS 2. CONSTRUCTION/ENGINEERING 3. PROFESSIONAL SERVICES
LEAST POSITIVE:	1. OIL & GAS 2. FINANCIAL SERVICES 3. MANUFACTURING	1. LIFE SCIENCES 2. TECHNOLOGY 3. OIL & GAS 4. FINANCIAL SERVICES

- ✓ Pressioni regolatorie
- ✓ Nuovi sistemi di controllo del rischio
- ✓ Cambiamento del modello di business
- ✓ Nuove tecnologie
- ✓ Differenti comportamenti di fruizione

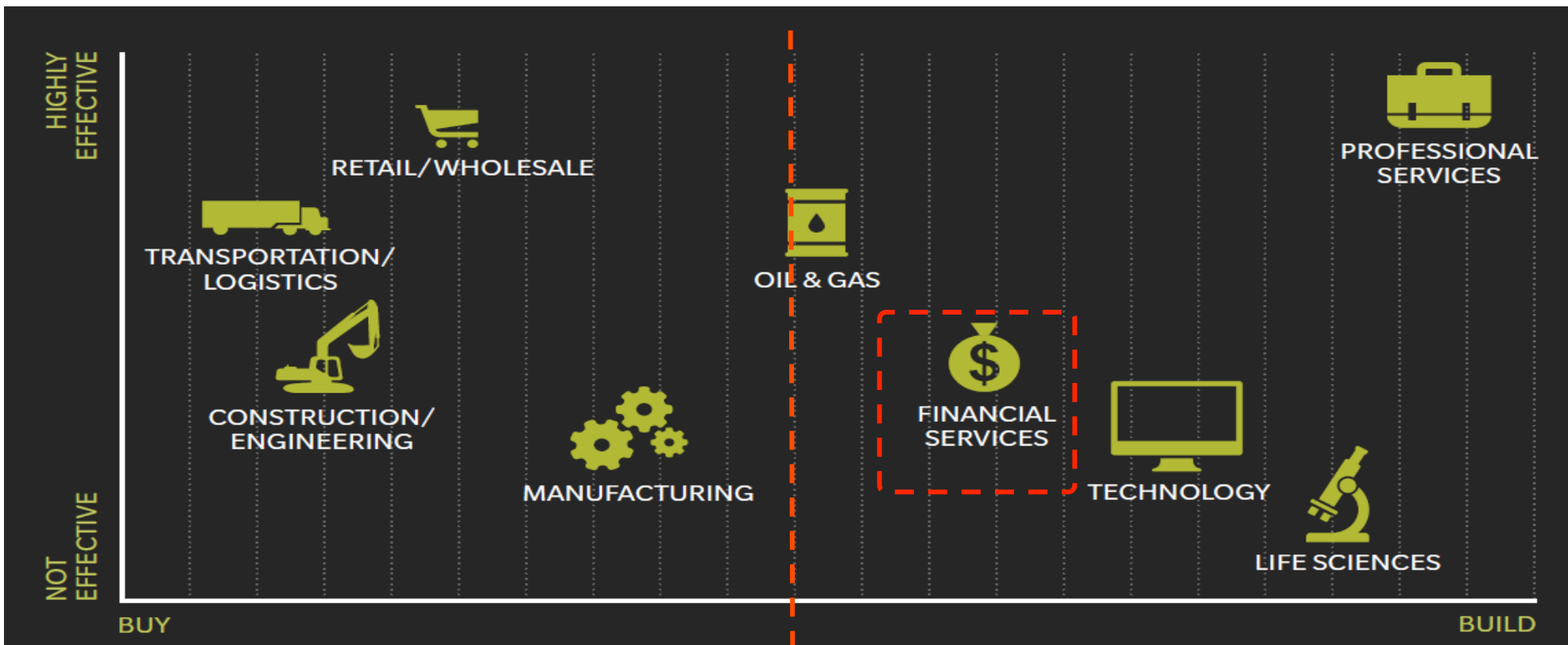
- 1 La percezione delle banche è che i sistemi educativi non colgano questi aspetti
- 2 Il livello di partnership e di strutturazione di un rapporto di lungo periodo tra i financial services ed il sistema educativo va potenziato

Bisogna fare partnership, partendo dalla scuola primaria e secondaria e ponendosi in una prospettiva di lungo nello sviluppo delle competenze...



- ✓ **DuPont** sta collaborando con il **dipartimento dell'Educazione dello stato del Delaware** per creare la nuova generazione dei lavoratori della conoscenza, attraverso la definizione dei programmi della scuola secondaria, formazione agli insegnanti, gestione di laboratori tematici in scienza, tecnologia, ingegneria e matematica.
- ✓ **The Intel Learn Program** – sta costruendo dei **laboratori sulle tecnologie per le comunità** che non hanno accesso alla scuola nei paesi in via di sviluppo, portando nei loro villaggi esperienze, competenze e programmi di studio e realizzando dei progetti concreti di applicazione

In relazione all'acceleratore Sistemi di Carriere non sempre costruirlo in casa è sinonimo di efficacia.....



**LE BEST
PRACTICE
di gestione
delle
carriere**

- 80% Svolgono sistematici processi di People Review
- 40% Hanno piani di successione sui Ruoli Chiave
- 42% Valutano costantemente domanda e offerta di competenze
- 28% Adottano sistemi di mobilità interna cross funzionale e a tempo
- 23% Prevedono percorsi accelerati per gli alti potenziali

Se entriamo nella overview complessiva del sistema bancario italiano siamo in un fase di profonda trasformazione e ristrutturazione...

Contesto generale di business

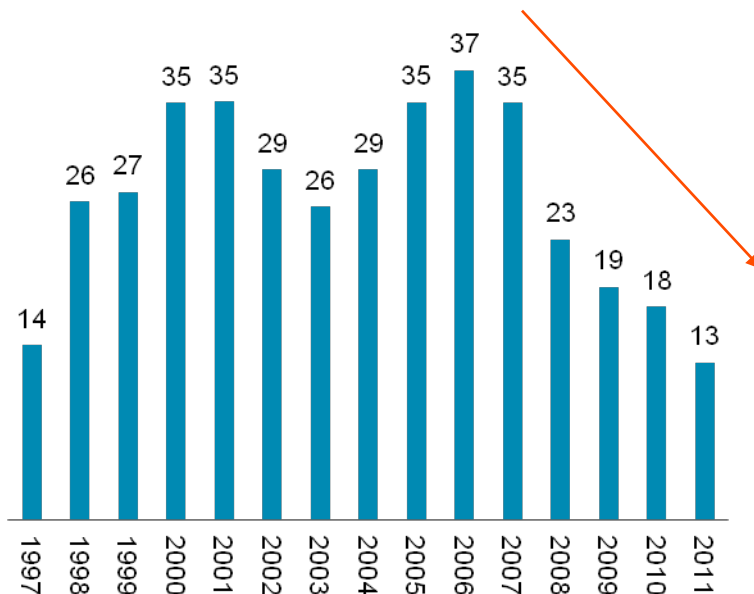
- **Funding sempre più difficile, in particolare per le banche medio-piccole**
- Difficoltà a mantenere e attrarre nuovi clienti **per la diffusione di nuovi modelli di consumo non soddisfatti dalla banca tradizionale**
- **Nuovi entranti** (es. fornitori di servizi finanziari indipendenti o competitor da altri settori) e **potenzialità di sviluppo** del mercato ancora non del tutto sfruttate
- **Sistemi di controllo e di presidio del rischio** richiesti dai regolatori molto rigidi

La situazione di molte banche

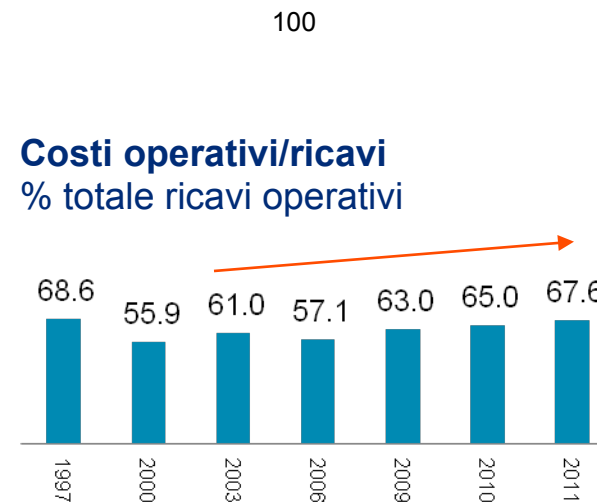
- **Bilanci in crisi** per gli impatti del **costo del credito problematico**
- **Costo della rete fisica non più giustificato dai ricavi che genera**
- **Scarsa produttività** e necessità di un ripensamento della cultura
- Nuove strategie di presidio del territorio per **micromercati** su cui definire **politiche commerciali mirate** e per **valutare gap tra dislocazione attuale vs allocazione ottimale**
- **Competenze richieste in continua evoluzione** sia per i ruoli manageriali sia per ruoli professionali

A partire dal 2008 la redditività del sistema bancario italiano si è posizionata su livelli significativamente inferiori a quelli del decennio precedente..

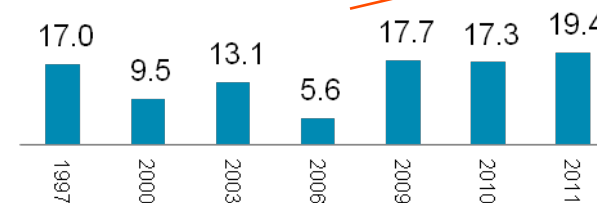
Utile ante imposte normalizzato/ricavi
% totale ricavi operativi, sistema bancario italiano



Ricavi lordi/ricavi
% totale ricavi operativi



Rettifiche sui crediti/ricavi
p.b. sul totale ricavi operativi



OLIVER WYMAN

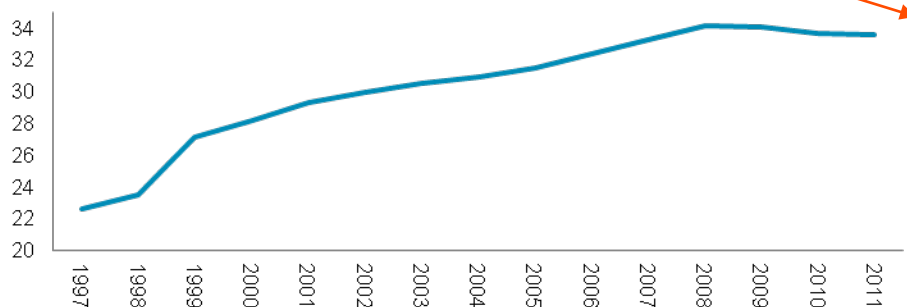
Analisi Oliver Wyman su dati Banca d'Italia

Al fine del contenimento dei costi, le banche italiane hanno avviato un processo di riduzione delle rete fisica tramite dismissioni ed accorpamenti..

Dismissioni e accorpamenti avvenuti per ridurre i costi operativi ...

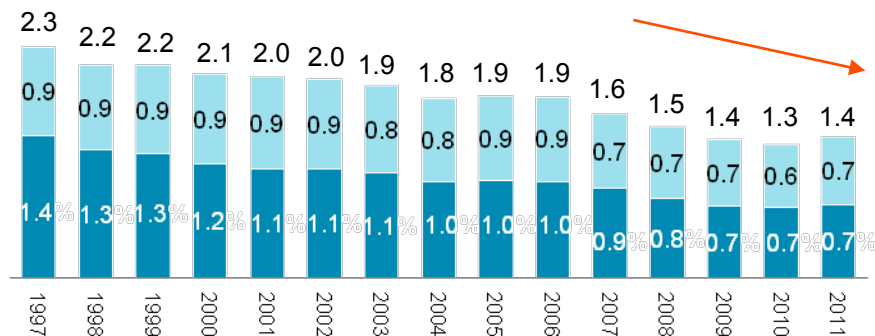
Numero di filiali in Italia

'000 filiali



Costi operativi banche italiane

% di attività



Costi personale/ totale attività

Altri costi operativi/ totale attività

OLIVER WYMAN

Analisi Oliver Wyman su dati Banca d'Italia, Comunicati stampa,

... ed ulteriori riduzioni annunciate

INTESA  SANPAOLO

- Piano di riduzione di 1.000 filiali (delle 5.600 attualmente attive in Italia)

 MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA
BANCA DAL 1472

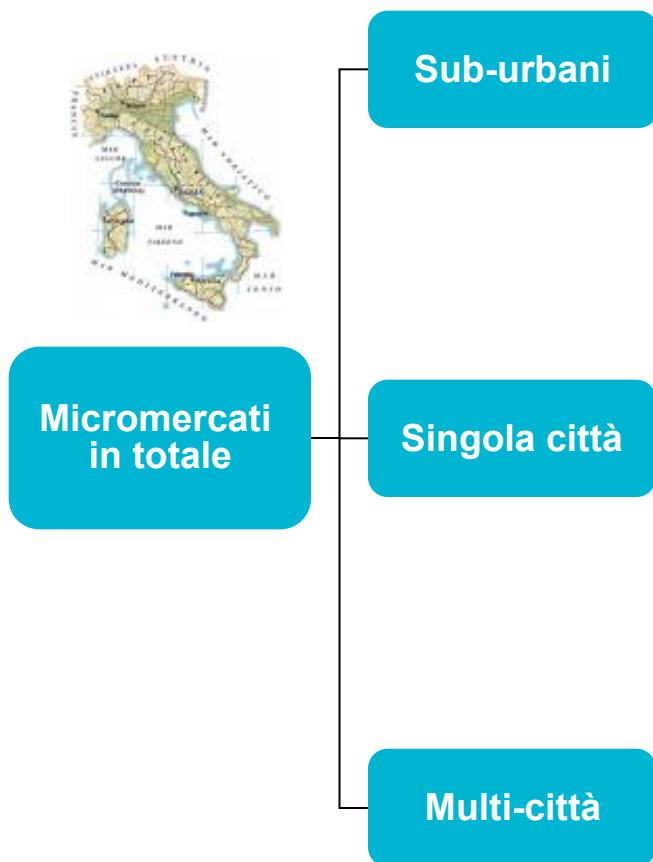
- Piano di riduzione di 400 filiali con eliminazione complessiva di 4.600 posti

UBI  Banca

- Piano di riduzione di 44 filiali e trasformazione di 78 in minisportelli

Le nuove strategie di presidio del territorio prevedono modelli di copertura sulla base di analisi del potenziale per micromercatie si stanno intrecciando diversi modelli organizzativi....

I micromercati italiani



I modelli organizzativi

Tradizionale (rete di Filiali a operatività full)

Tradizionale a operatività flessibile
(es. Chiusura anticipata o estesa)

Hub and Spoke

Reti di promotori e negozi, anche collegati alla filiale tradizionale

Le operazioni medie in Filiale sono attese in riduzione del 19% in 10 anni soprattutto a causa della riduzione del transazionale

DRIVER PRINCIPALI DELLA RIDUZIONE DEL TRAFFICO IN FILIALE

Evoluzione demografica

- ✓ Evoluzione numerosità popolazione nelle **diverse classi di età** (invecchiamento) e **tipologia giuridica** (più società di capitali)
 - ✓ Aumento della quota di **popolazione «digitalizzata»**
-

Automatizzazione transazioni cassa

- ✓ **Digitalizzazione** contanti e assegni
 - ✓ Progressiva migrazione su **ATM/MTA**
-

Crescita “on line banking”

- ✓ Ulteriore migrazione su **canali diretti**
- ✓ Sviluppo **vendite “on line”**

Fonte: analisi Oliver Wyman basata su un campione di 400 filiali

In questo contesto le sfide per le banche passano per nuove professionalità (1/2)...

Saranno premiate le banche che sviluppando queste professionalità ...

riusciranno a ...

- **Funzioni manageriali di linea integrate retail- corporate-private** per la gestione della clientela esistente
- **Funzioni di Business Development**

Business Hunters (BD)
Direttori Filiali cross-business

**SVILUPPARE BUSINESS
ATTRAVERSO
L'INTEGRAZIONE**

- **Funzioni di Marketing:** per rendere la – sempre più rara - visita in Filiale una vera esperienza di acquisto e che riusciranno a dialogare con i diversi sottosegmenti di clienti

Marketing on-site
Marketing via web

- **GENERARE IN STORE TRAFIC**
- **MIGLIORARE L'IMMAGINE
VERSO IL MERCATO**
- **ATTRARRE VIA WEB**

- **Funzioni IT** che lavoreranno per agevolare il contatto con il cliente e per integrare in maniera efficace le informazioni provenienti dall'uso di più canali di accesso dando valore

Innovation manager

**USARE LA TECNOLOGIA PER
INNOVARE LA RELAZIONE
CON IL CLIENTE**

In questo contesto le sfide per le banche passano per nuove professionalità (2/2)...

Saranno premiate le banche che sviluppando queste professionalità ...

riusciranno a ...

- **Risk Management:** coniugare l'attenta valutazione dei rischi con le esigenze di sviluppo del business

Risk Manager

- **Compliance e Controlli:** per far leva sul rispetto dei principi di compliance come fattore competitivo

***Sia ruoli professionali
che manageriali sia in
centro che in rete***

- **Funzione HR:** per definire e attuare una people strategy tenendo conto delle esigenze della linea e agendo come partner

HR Business Partner

**RISOLVERE E RIORGANIZZARE
IL SISTEMA INTERNO DI
CONTROLLI**

**FAR CRESCERE LE
PROFESSIONALITA'
ORIENTANDOLE VERSO LE
ESIGENZE ATTUALI E
PROSPETTICHE DEL BUSINESS**

Secondo il nostro osservatorio ... le competenze che diventano prioritarie per affrontare le nuove sfide (e che sono carenti...)

Lean Thinking

- ✓ Nella complessità ... è fondamentale mantenere un **approccio risolutivo**, orientato **all'ottimizzazione delle energie** e alla **focalizzazione rispetto a un risultato**.

Resilienza

- ✓ In un ambiente sempre più stressogeno ... è importante ritrovare nelle figure manageriali la **capacità di contenere l'ansia e diffondere un approccio positivo**, adattandosi al mutato contesto non perdendo le capacità distintive

Learning Agility

- ✓ Nel cambiamento richiesto è la capacità **di abbandonare velocemente cose che non servono più** ed imparare cose nuove anche oltre le competenze tecniche

Generosità

- ✓ In un ambiente di regole... hanno successo le organizzazioni che stimolano la **generosità nel darsi, l'andare oltre a "ciò che è dovuto"**

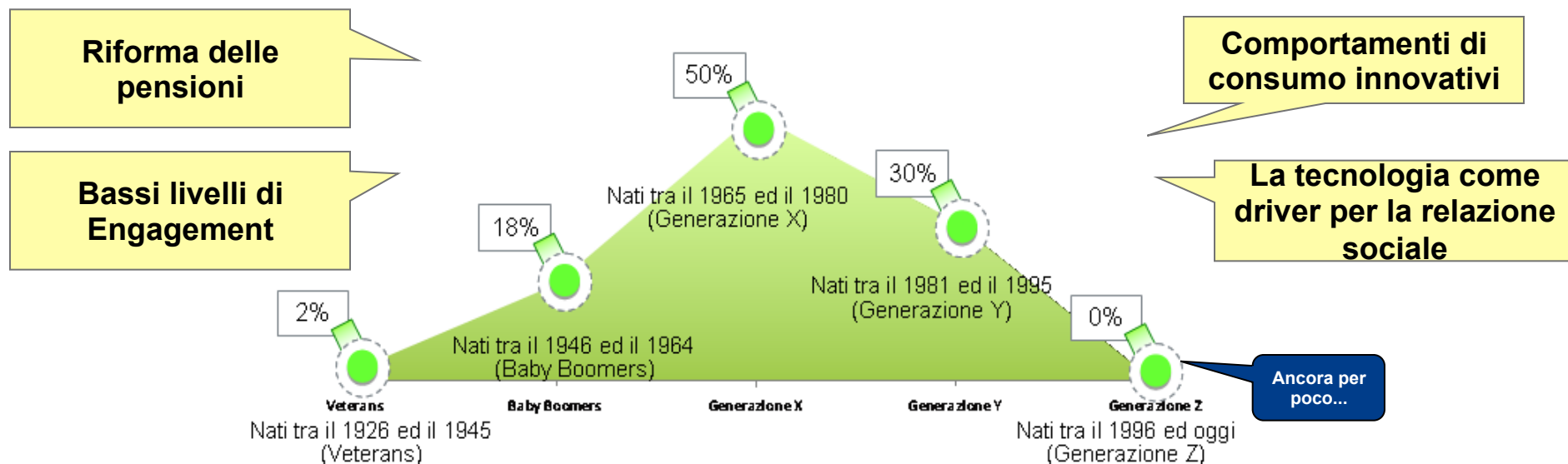
Organizzazione e gestione della squadra

- ✓ In un settore con **bassa produttività** ... la sfida rimane quella di svilupparla al massimo **non avendo più risorse premianti come in passato**

Secondo il nostro osservatorio ... l'evoluzione del ruolo e la sfida per i Dirigenti



Inoltre nei prossimi anni alle banche verrà chiesto di “ospitare” per la prima volta nella storia ben 5 diverse generazioni...



VETERANS

- Spiccato **senso del sacrificio e del dovere**
- Molto **leali nei confronti dell'azienda**

BABY BOOMERS

- Desiderio generazionale di “**fare le cose a modo proprio**”
- Forte **individualismo ed edonismo**

GENERAZIONE X

- **Mancanza di ottimismo nel futuro**
- **Sfiducia nei valori tradizionali**

GENERAZIONE Y

- Desiderio di **adattare il lavoro alla propria vita**
- Forte cultura della **condivisione**

GENERAZIONE Z

- Preferiscono **comunità online e social media**
- Considerano gli ambienti di lavoro “**tradizionali**” **improduttivi e frustranti**

Le domande chiave sull'evoluzione della forza lavoro anche per le banche ... oltre la razionalizzazione

Quante persone servono

- Quale configurazione della forza lavoro è necessaria nel medio termine per attuare le direzioni di sviluppo delle banche?
- Quale impatto avranno i nuovi criteri di pensionamento, i piani di ristrutturazione ed il rallentamento delle assunzioni?

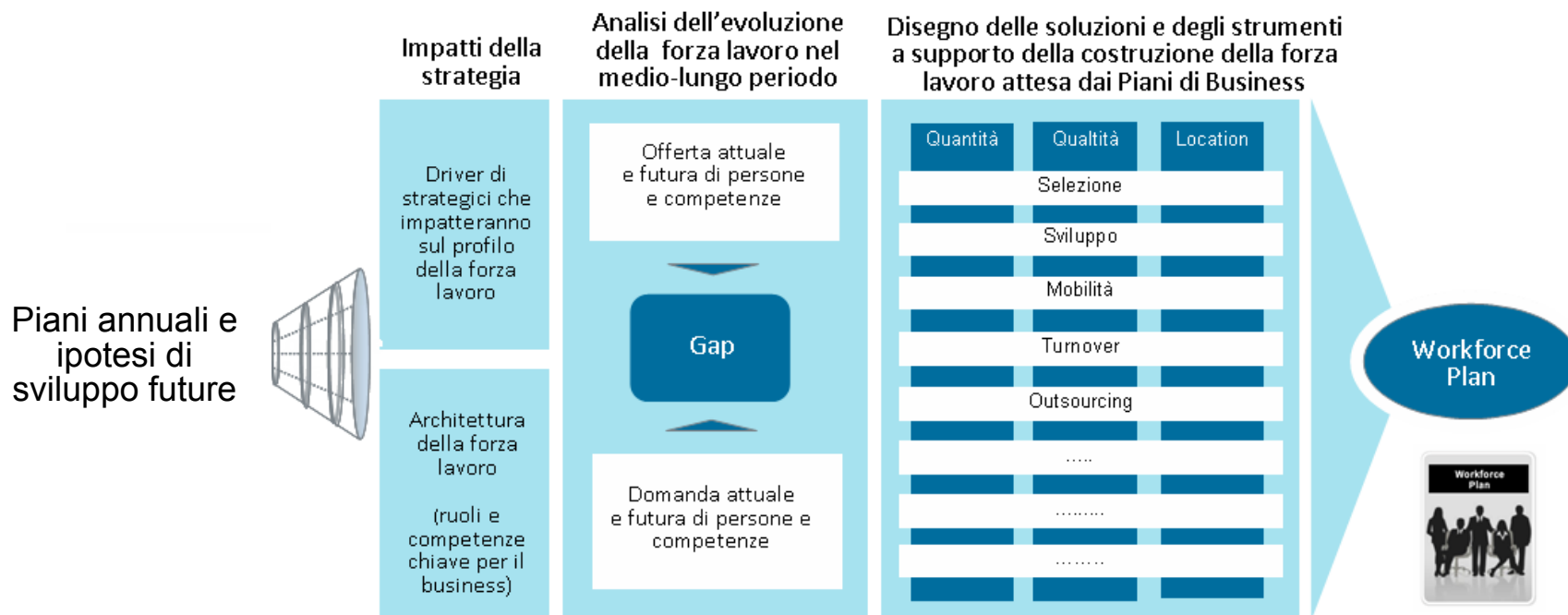
Con quali competenze

- Quali skill e competenze per supportare i business a maggiore redditività?
- Quali gap di competenza generati dalle uscite e pre-pensionamenti?

Dove servono

- Dove assumere, sviluppare, promuovere per rispondere alle nuove esigenze del mercato e alle nuove strutture territoriali?
- Quali opzioni – interne ed esterne – per la copertura dei nuovi mestieri richiesti?

Lo strategic workforce planning per ritornare a pensare nel medio periodo come migliorare efficacia e produttività del lavoro....le esperienze di altre industries



Vantaggi

- **Legare l'evoluzione** della forza lavoro della banca **alle competenze necessarie oggi e domani**
- Avere la possibilità di «**quantificare**» **gli impatti economici** che l'evoluzione di **medio-lungo**
- **Indirizzare meglio gli investimenti in formazione e sviluppo** ed il cambiamento della cultura del lavoro richiesto dal contesto interno ed esterno

