



Forum HR 2014
Banche e Risorse Umane

Le nuove professioni nella Banca che cambia

Roma, 19 e 20 maggio 2014

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.

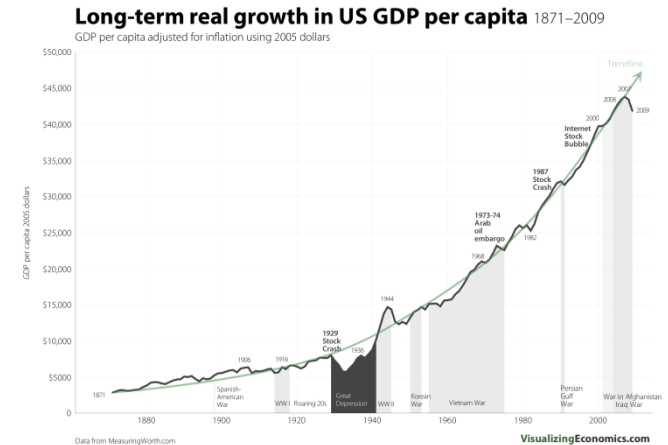


Chart 8: Top 25 growth occupations (ISCO-08) - employees
 Absolute growth, 2013Q2 compared to 2012Q2, numbers of 2013Q2

| Occupation | Employees 2013Q2 |
|--|------------------|
| Primary school and early childhood teachers* | HS 2,872,000 |
| Software and applications developers and analysts* | HS 1,680,000 |
| Finance professionals* | HS 1,521,000 |
| Personal care workers in health services* | NM 3,705,000 |
| Legal, social and religious associate professionals* | HS 1,014,000 |
| Sales, marketing and public relations professionals | HS 1,345,000 |
| Business services and administration managers* | HS 1,097,000 |
| Agricultural, forestry and fishery labourers* | EL 1,103,000 |
| Information and communications technicians** | HS 918,000 |
| Sales and purchasing agents and brokers | HS 1,995,000 |

Segue approfondimento

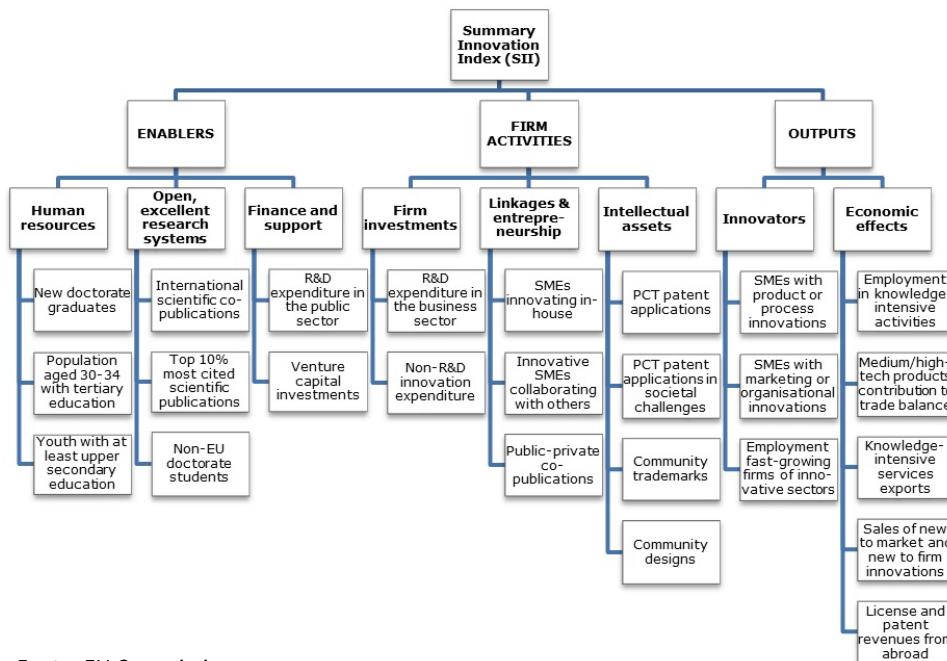
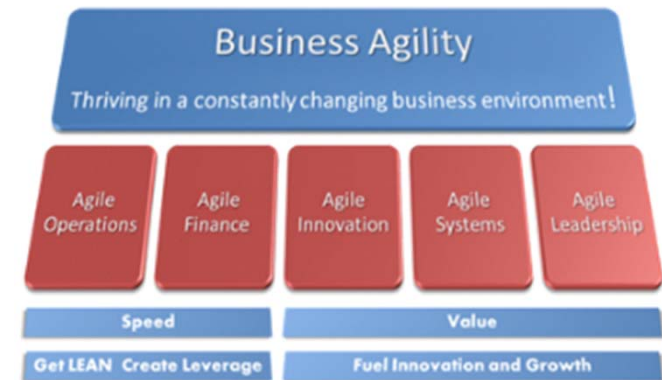
➤ **Innovazione = Nuovi Skill**
 EU 2Q13: nelle prime 10 professioni a più alto tasso di crescita, 8 sono classificate High-Skilled e 1 skilled Non Manual.

Fonte: CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training)

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**.

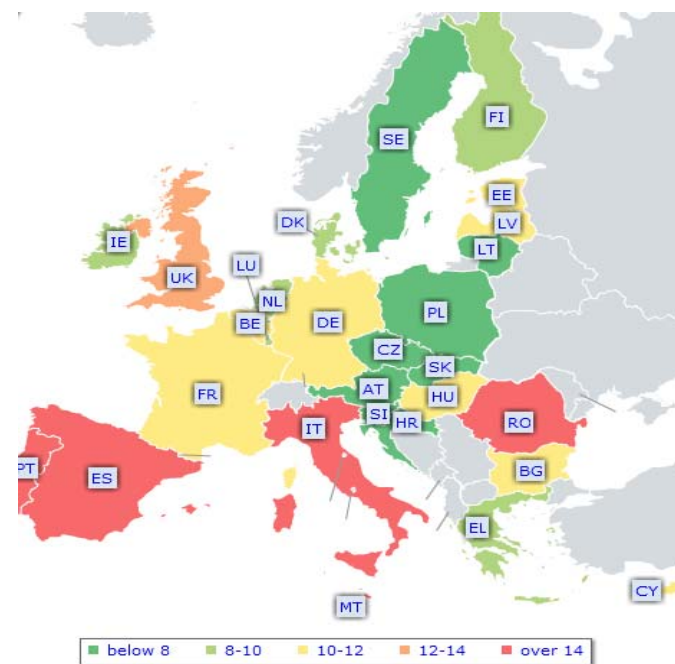
In particolare tra i fattori abilitanti si pone enfasi sull'elemento umano, e quindi sul **grado di preparazione che il sistema formativo garantisce**.

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.

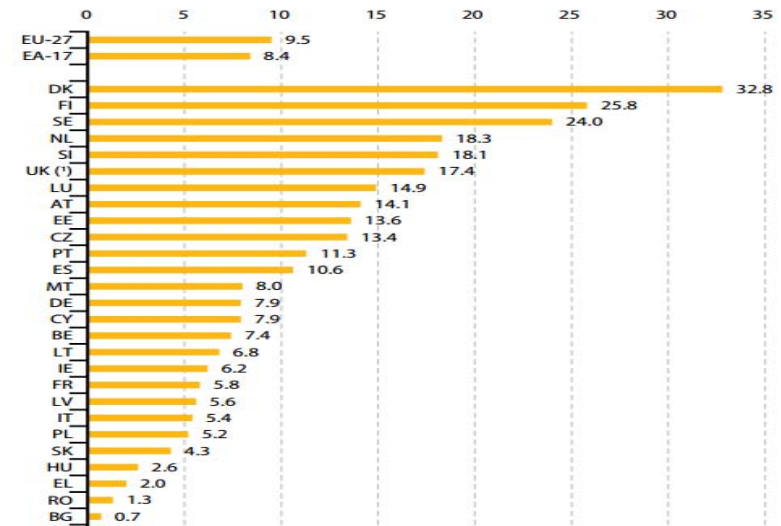


Tasso di abbandono (%) – Fonte: EU Commission

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

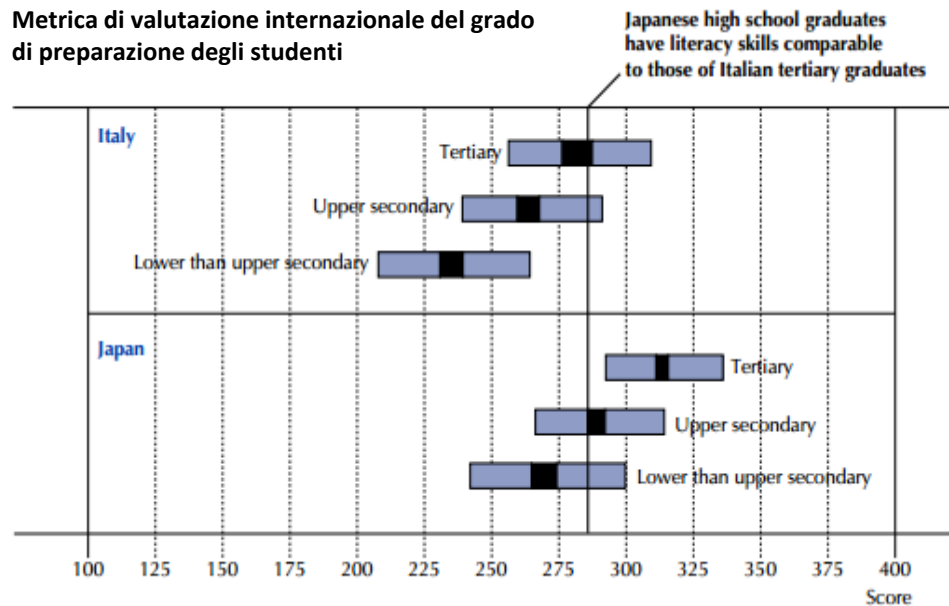
Gli stessi paesi a minor tasso di abbandono scolastico, sono quelli più attivi nello sviluppo di **programmi di lifelong learning**; tali programmi garantiscono il costante aggiornamento delle competenze e lo **sviluppo** di nuovi skill, per l'intera durata della vita lavorativa e in alcuni casi anche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

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



Fonte: EU Commission

Metrica di valutazione internazionale del grado di preparazione degli studenti



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

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.

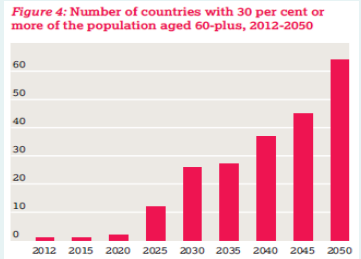
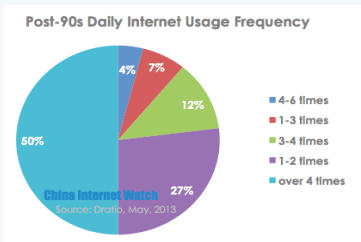
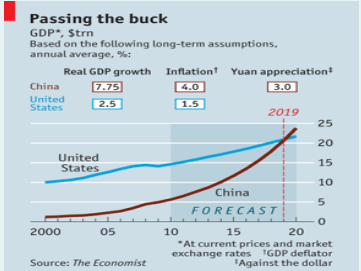
Tra i **cambiamenti sociali** che le aziende devono affrontare, si evidenziano in particolare:

- **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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------|------|-----------|-----|---------------|-----|-----------|----|--|---|------|----|------|----|------|----|--|--|
| <p>Silver Society</p> <p>Figure 4: Number of countries with 30 per cent or more of the population aged 60-plus, 2012-2050</p>  <table border="1"> <caption>Figure 4: Number of countries with 30 per cent or more of the population aged 60-plus, 2012-2050</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Number of Countries</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2012</td><td>1</td></tr> <tr><td>2015</td><td>1</td></tr> <tr><td>2020</td><td>1</td></tr> <tr><td>2025</td><td>10</td></tr> <tr><td>2030</td><td>25</td></tr> <tr><td>2035</td><td>28</td></tr> <tr><td>2040</td><td>35</td></tr> <tr><td>2045</td><td>45</td></tr> <tr><td>2050</td><td>60</td></tr> </tbody> </table> | Year | Number of Countries | 2012 | 1 | 2015 | 1 | 2020 | 1 | 2025 | 10 | 2030 | 25 | 2035 | 28 | 2040 | 35 | 2045 | 45 | 2050 | 60 | <p>Mantenere la salute e il benessere fisico e mentale, mantenere sicurezza ed autonomia economica, guadagnare stima di sé e stima dagli altri</p> | <p>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</p> |
| Year | Number of Countries | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2015 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2020 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2025 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2030 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2035 | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2040 | 35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2045 | 45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2050 | 60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Connected World</p> <p>Post-90s Daily Internet Usage Frequency</p>  <table border="1"> <caption>Post-90s Daily Internet Usage Frequency</caption> <thead> <tr> <th>Frequency</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>over 4 times</td><td>50%</td></tr> <tr><td>1-2 times</td><td>27%</td></tr> <tr><td>3-4 times</td><td>12%</td></tr> <tr><td>1-3 times</td><td>7%</td></tr> <tr><td>4-6 times</td><td>4%</td></tr> </tbody> </table> | Frequency | Percentage | over 4 times | 50% | 1-2 times | 27% | 3-4 times | 12% | 1-3 times | 7% | 4-6 times | 4% | <p>Comunicazione 'trasparente', servizi sempre disponibili, espressione libera e pubblica delle proprie opinioni</p> | <p>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</p> | | | | | | | | |
| Frequency | Percentage | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| over 4 times | 50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 times | 27% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-4 times | 12% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3 times | 7% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-6 times | 4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Globalisation</p> <p>Passing the buck</p> <p>GDP*, \$trn Based on the following long-term assumptions, annual average, %:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Real GDP growth</th> <th>Inflation[†]</th> <th>Yuan appreciation[‡]</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>  <p>Source: The Economist</p> | | Real GDP growth | Inflation [†] | Yuan appreciation [‡] | China | 7.75 | 4.0 | 3.0 | United States | 2.5 | 1.5 | | <p>Si riconosce 'valore' a prodotti con alto contenuto innovativo e/o che hanno immagine di elevata qualità realizzativa</p> | <p>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)</p> | | | | | | | | |
| | Real GDP growth | Inflation [†] | Yuan appreciation [‡] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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...

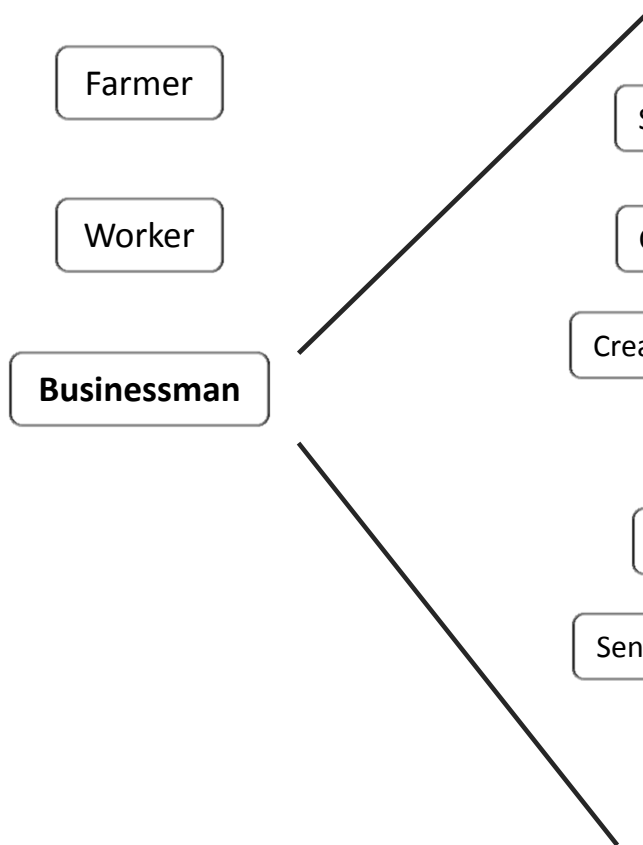
... **nuove competenze** da sviluppare **sulle professionalità tradizionali** del mondo bancario, in funzione dei piani di azione strategici che ogni singolo istituto deciderà di porre in azione

... **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

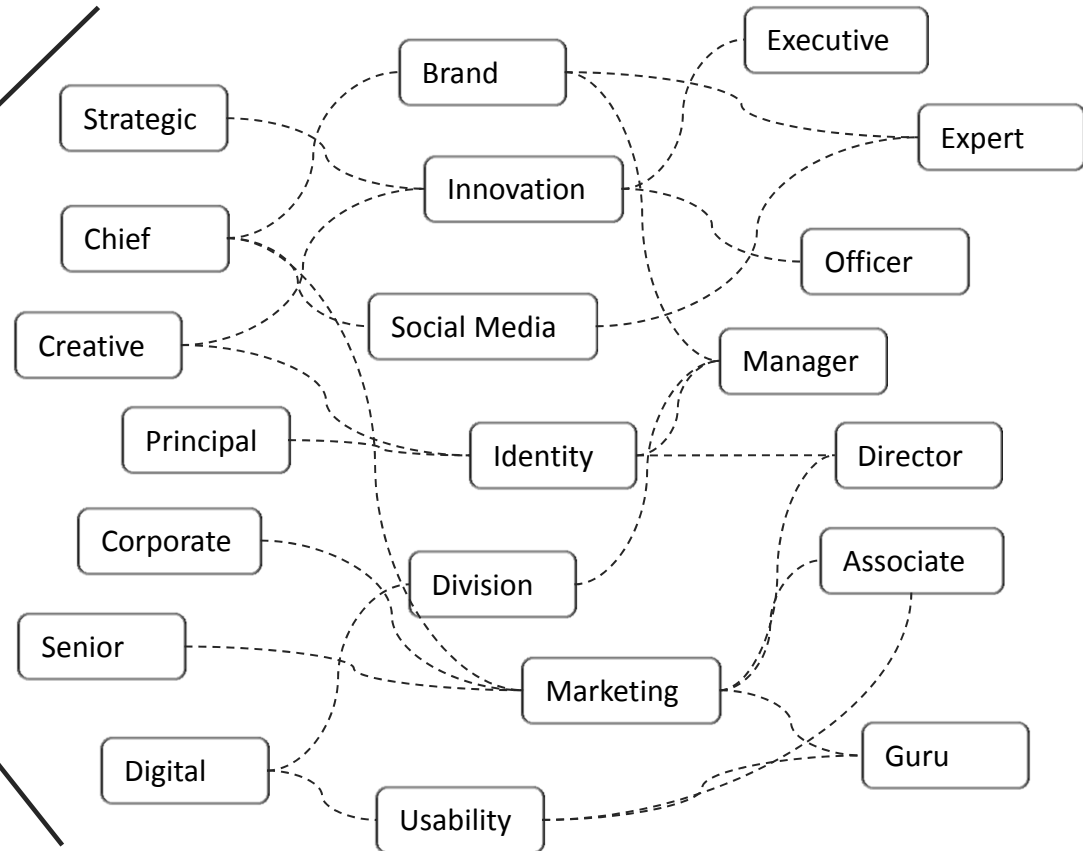
... **nuove professionalità** che rifletteranno pesanti cambiamenti nell'organizzazione e nel modello di servizio, ad oggi identificabili con difficoltà e che potranno essere nuove anche per settori produttivi diversi dal finance, tradizionalmente molto più dinamici ed innovativi

Quanto si è complicata la 'mappa' delle professioni?

Job Titles 1950



Job Titles 2014



Fonte: rielaborazione interna su dati da blog

Piano d'Impresa ISP: innovazione e nuove professionalità

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.