



High performance. Delivered.

# Digital Workforce Transformation

## Trasformazione Digitale e Gestione delle Risorse Umane

*Roma, Palazzo Altieri, 9 Giugno 2015*

 **accenture**strategy

Strategy | Digital | Technology | Operations



**Stefano Trombetta**

**Managing Director**

***Accenture Strategy***

***Talent and Organization IGEM Lead***

**Stefano.Trombetta@accenture.Com**

# 41 miliardi \$ di PIL

Con un aumento di 10 punti dell'**Indice di Densità Digitale**, il PIL Italiano potrebbe crescere

dell'**1,8%** al 2020 per

**41 miliardi \$** in più

*Il Sole 24 Ore, 14 Aprile 2015*

*Ricerca Accenture e Oxford Economics*

The image shows the cover of an Accenture Strategy report titled 'Digital Density Index: Guiding digital transformation'. The cover features a Newton's cradle with several silver spheres hanging from thin wires against a dark background. The Accenture Strategy logo is at the top left. The title 'Digital Density Index' is in red, and 'Guiding digital transformation' is in white. Below the title is a subtitle: 'A new way for government and business leaders to understand, measure, and manage digital strategies to drive growth and competitiveness'. At the bottom right, there is a large red arrow pointing right, with the text 'High performance. Delivered.' next to it. At the very bottom, the text 'Strategy | Digital | Technology | Operations' is displayed in a smaller font.

accenturestrategy

Digital Density Index

Guiding digital transformation

A new way for government and business leaders to understand, measure, and manage digital strategies to drive growth and competitiveness

High performance. Delivered.

Strategy | Digital | Technology | Operations

# Digital Density Index

Il Digital Density Index misura 4 distinti ambiti di Digitalizzazione in un Paese

## Making Markets



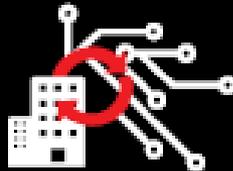
Quanto le tecnologie digitali creano nuovi mercati e abilitano trasformazioni in quelli esistenti

## Sourcing Inputs



Quanto sono digitalizzati i processi di procurement e di ricerca del lavoro

## Running Enterprises



Come le aziende utilizzano il Digitale a supporto del business

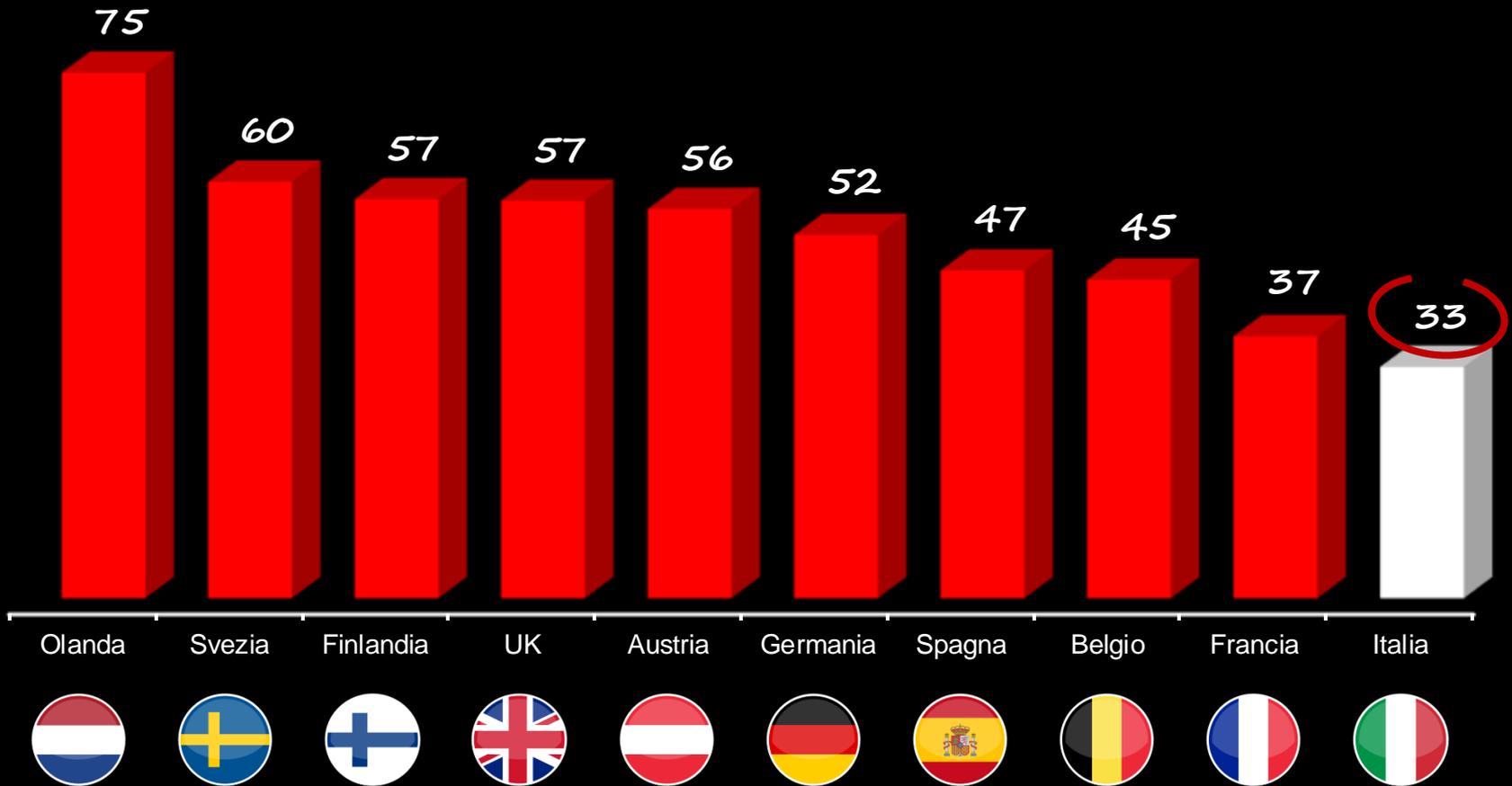
## Fostering Enablers



Quanto il contesto istituzionale e socio-economico favorisce l'adozione

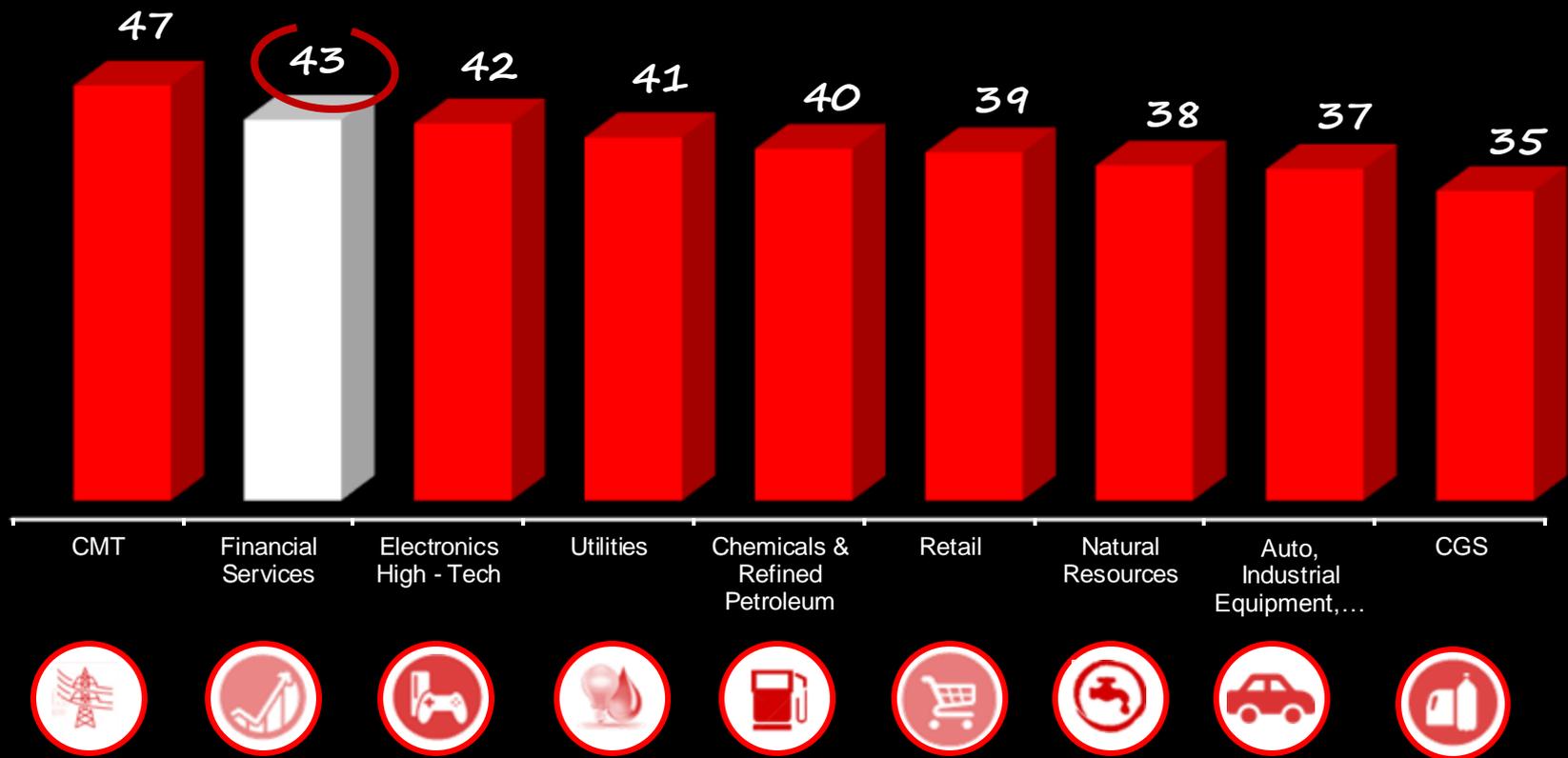
# Italia fanalino di coda in Europa

Se si confronta il Digital Density Index dei paesi europei, l'Italia ha molto terreno da recuperare rispetto ai paesi più virtuosi



# Mercato Finanziario tra i più Digitalizzati

Se confrontato con le altre industry analizzate, il settore dei Financial Services è fra i più digitalizzati dietro solo a Communication, Media and Technology

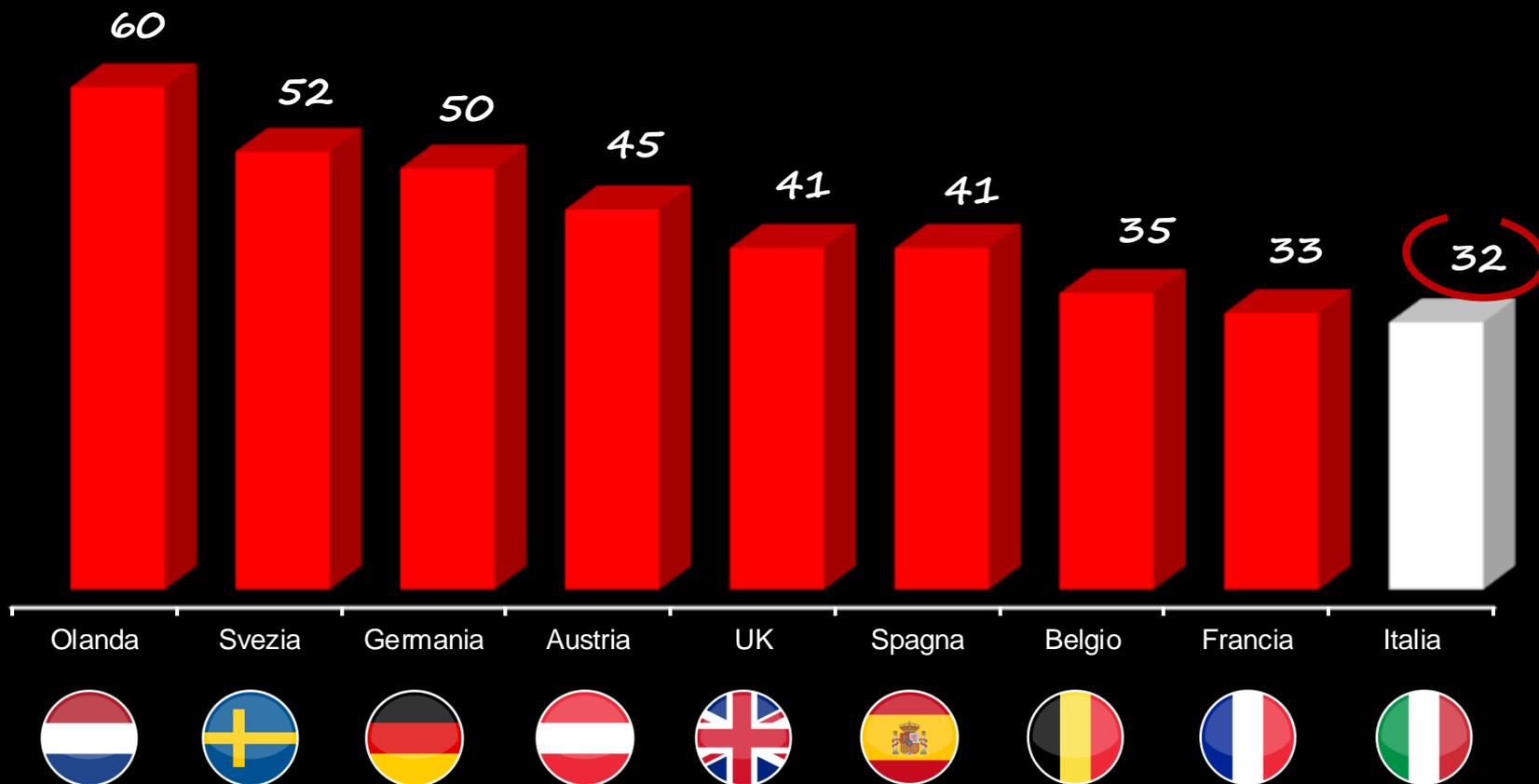


# Italia ancora debole nel settore FS

Nel settore FS l'Italia si posiziona leggermente sotto la Francia, ma ancora lontana al cospetto delle eccellenze di Olanda e Svezia



## FINANCIAL SERVICES



# Prima buona notizia

La trasformazione digitale è la priorità delle nostre aziende in coerenza con il resto dell'Europa



**81%**

Top Manager Italiani  
che prevedono la  
trasformazione digitale  
delle proprie organizzazioni  
nei prossimi tre anni



vs **77%**

dei Top Manager  
Europei

*7 Maggio 2015, European Business Summit  
Accenture Strategy Executive Research 2015*

# Seconda buona notizia

Top Manager e dipendenti sono concordi nella valutazione positiva della trasformazione digitale



Per il **71%**  
dei lavoratori italiani  
la trasformazione  
digitale avrà un  
impatto positivo sul  
loro lavoro



vs **57%**  
dei Lavoratori  
Europei



Il **68%**  
ritiene che ci sarà  
un miglioramento  
nelle prospettive di  
lavoro



vs **50%** dei  
Lavoratori  
Europei

7 Maggio 2015, European Business Summit  
Accenture Strategy Executive Research 2015

# 5 Step per la Trasformazione Digitale



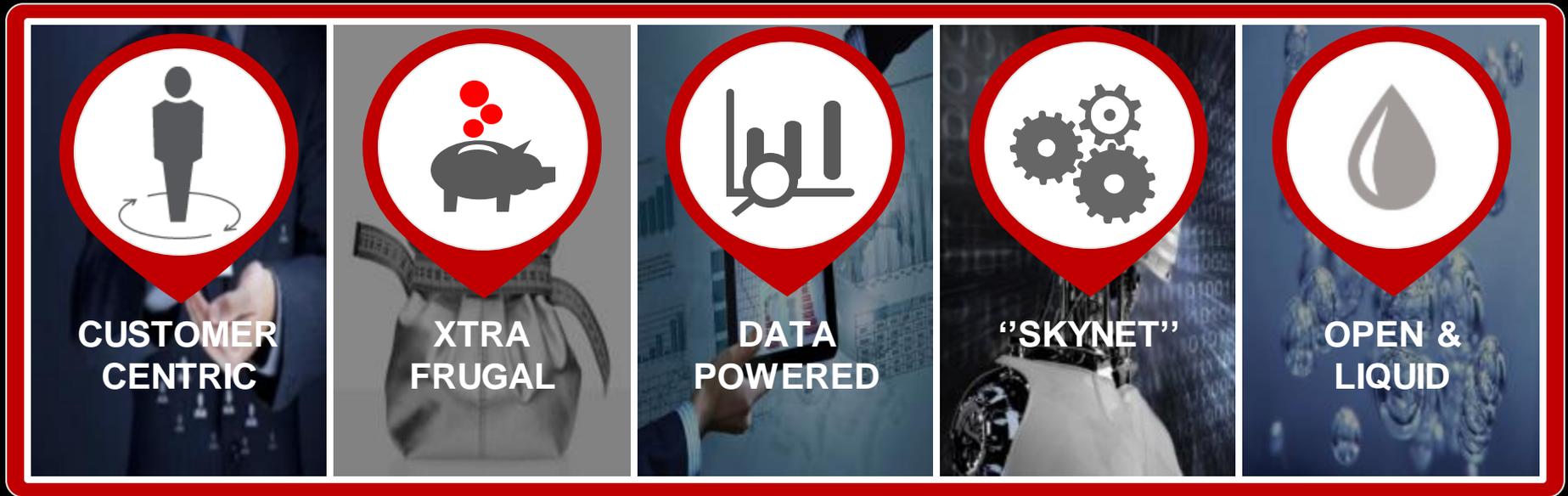
**Being**  
**"digital inside"**  
per supportare la  
trasformazione  
digitale  
dell'organizzazione  
tramite la  
**Gestione delle**  
**Risorse Umane**





# 1. Digital Operating Model

Identificare il Macro Modello Operativo a cui si vuole tendere, assicurandone l'allineamento strategico con il posizionamento digitale target: **per quale caratteristica digitale voglio essere distintivo**



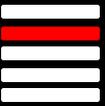
Il Cliente al centro della relazione multicanale

Modello operativo a basso costo

Macchine e l'automazione nel cuore dei processi

Dati come core business e fonte di valore

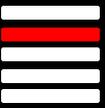
Pronti per l'economia della condivisione



## 2. Digital Capability

Individuare le Capability Digitali chiave per l'attivazione e la sostenibilità nel tempo del Modello prescelto: **quali capacità interne mi permetteranno di essere realmente distintivo**





# Caso reale: Digital Capability Assessment Tool

Valutare la forza e il potenziale delle digital capability di un'organizzazione

- 8** Capabilities
- 38** Sub-capabilities
- 327** Questions
- 981** Maturity Definitions





# 3. Professioni e Cultura Digitale

Attivare le azioni necessarie al concreto sviluppo delle Professioni e della Cultura Digitale a supporto delle Capability individuate: **cosa devo fare per creare skill e capacità che oggi mi mancano**

## Challenges

### Nuovi Job



**Data Scientist**



**Story-teller (exp design)**



**Behavioral Psychologist**



**Algorithmic risk specialist**



**Community advocacy builder**



**Remote Advisor**



**Scrum Master**

....

### Nuove Skill

Community management

Omni-channel management

Partner platform management

Customer experience design

M-payment

Ecosystem sourcing

Cloud management

Agile development

Ecosystem management

Crowdsourcing / co-creation

...

## Azioni



### Digital Leadership



### Digital Talent

- Job Dictionary
- Skill Catalog
- Digital Academy
- Workforce Planning

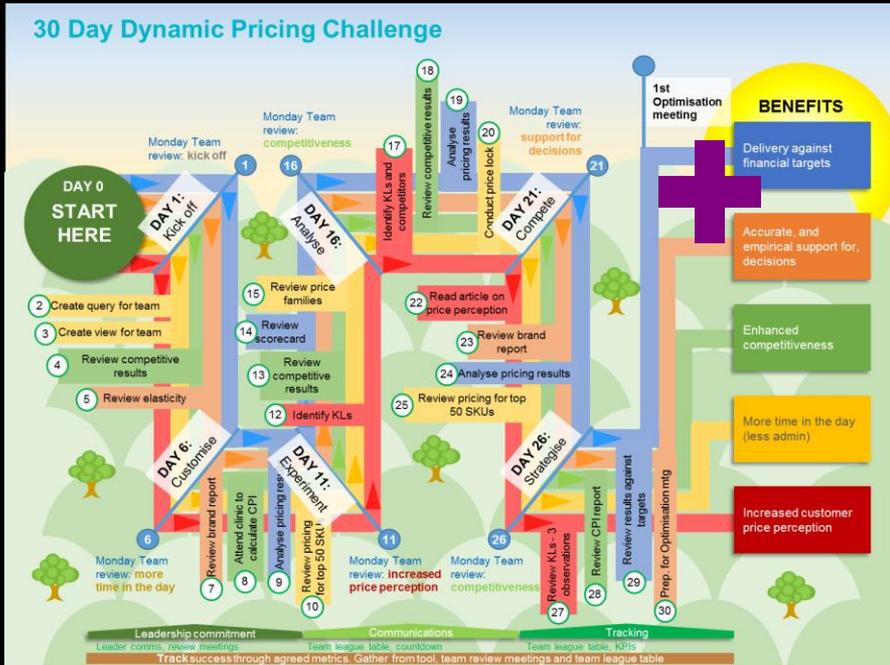


### Digital Way Of Work

# Caso reale: 30 Days Challenge App



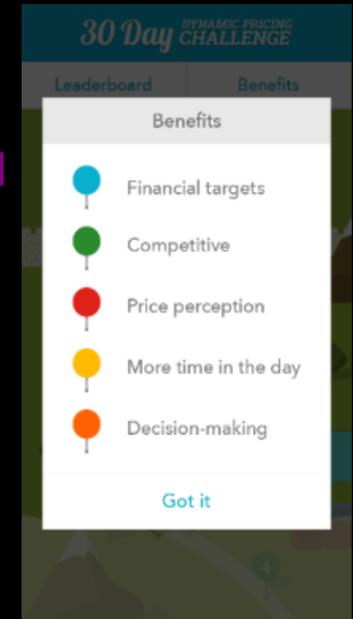
## Content



## App



## Gaming



# Caso reale: le “Leading Practices” del Mercato



## A. Employer Branding: strategia e “Social Listening”



- Ridisegno della strategia di Employer Branding per attrarre i profili adeguati
- Utilizzo dei Social Media per scoprire talenti e monitorare preferenze e reputazione



## B. Recruiting & Hiring



- Processo customizzato per aumentare la brand awareness, attrarre i profile migliori e creare efficienza
- “Referral program” per aumentare la qualità e l’affidabilità dei candidati



## C. Onboarding & Talent programs



- “Business game” on-line per effettuare un pre-test di idoneità dei candidati per titolo di studio



## D. Internal job market & staffing



- Sviluppo di un sito web di “Internal Job Market” per facilitare la mobilità interna
- Uso dell’Internal Job Market per gestire l’eccedenza di risorse e aumentare le opportunità di carriera



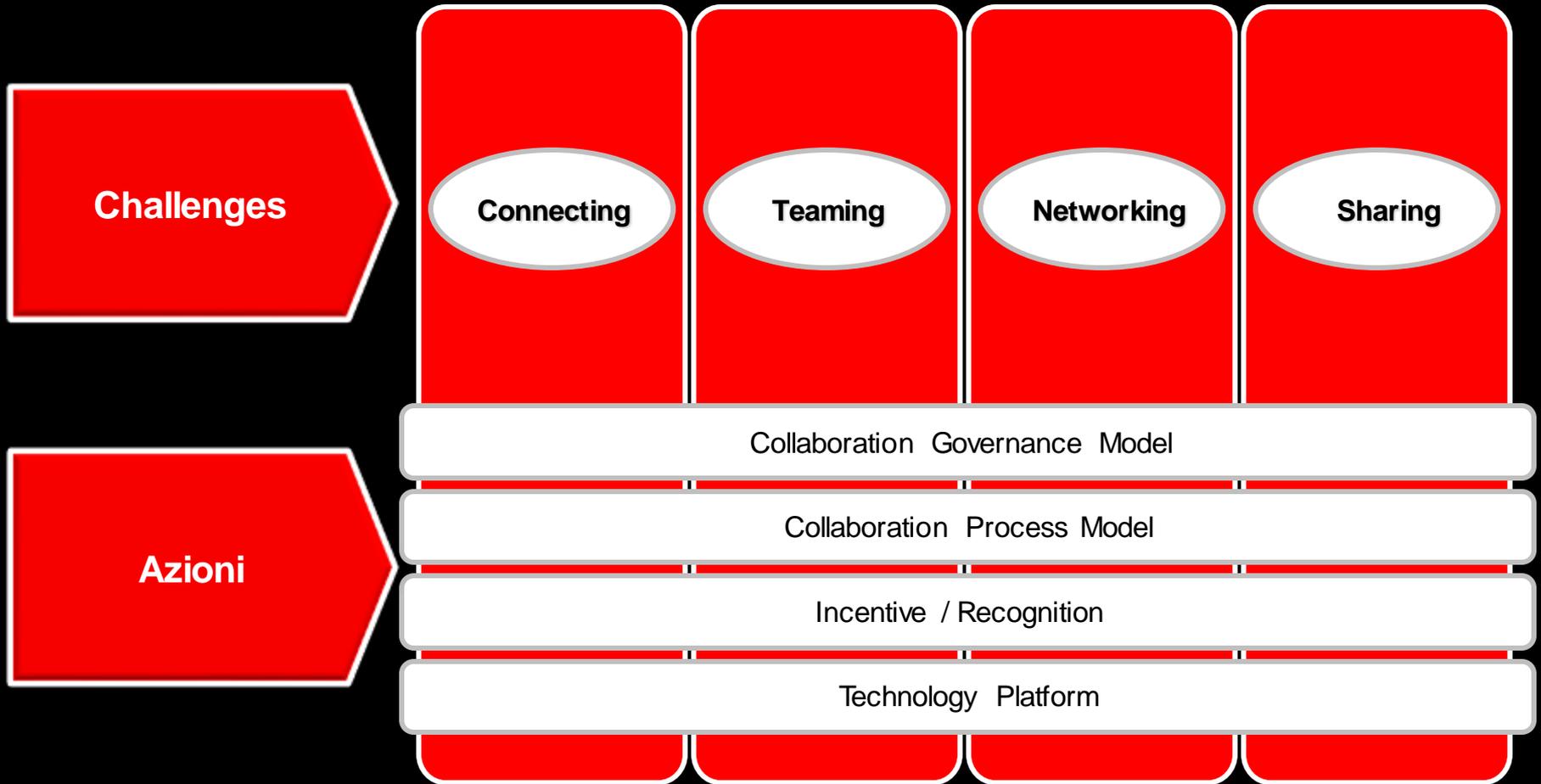
## E. Reporting



- Utilizzo degli Analytics come input alle strategie di assunzione dei neolaureati



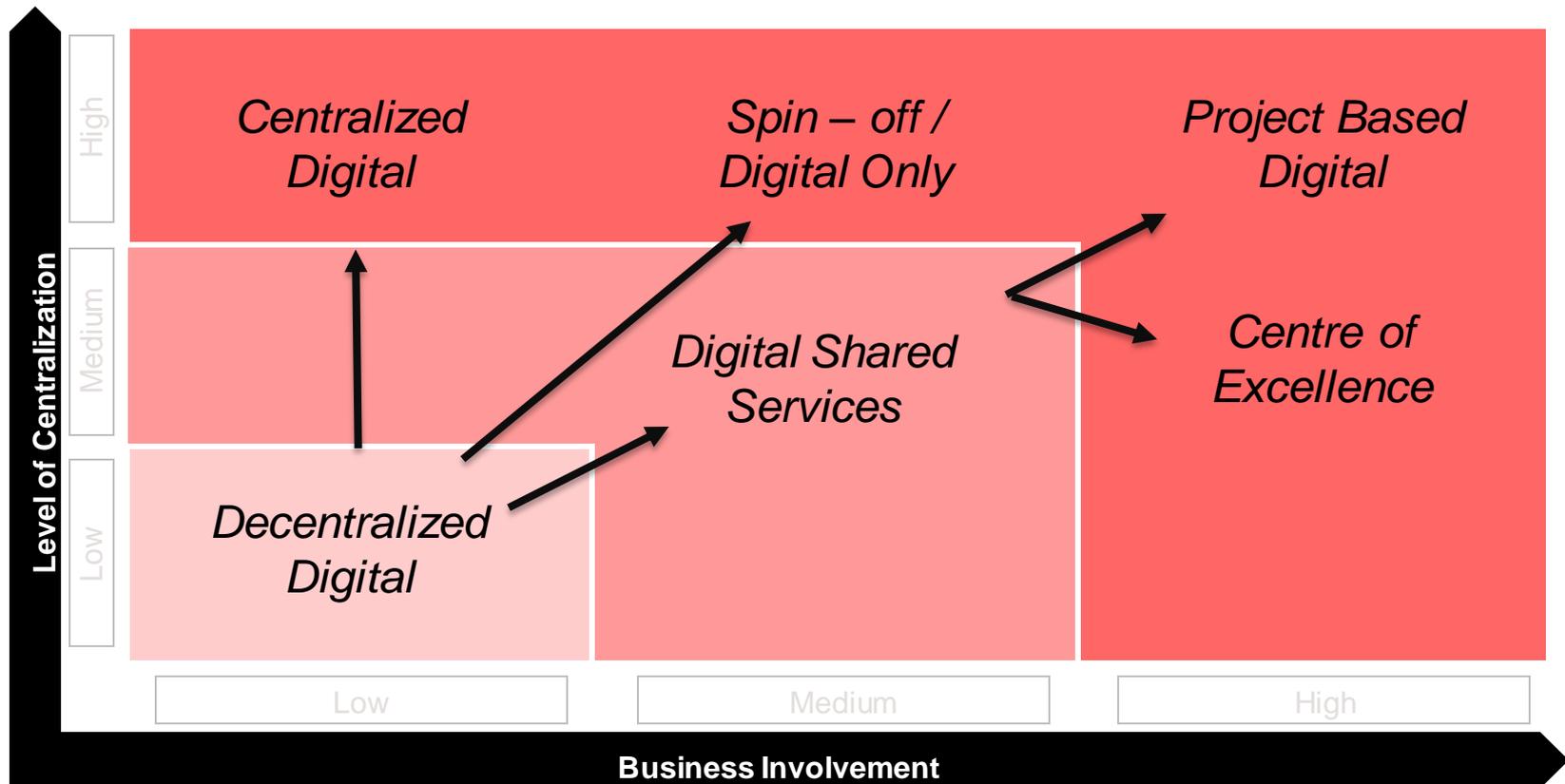
# Caso reale: Digital Way of Work





# 4. Regole di Governance

Definire le Regole di Governance delle nuove Capability Digitali: **come organizzo le nuove Capability Digitali, chi sarà responsabile del loro coordinamento e del loro corretto sviluppo nel tempo**



Digital Maturity Level:

Basic

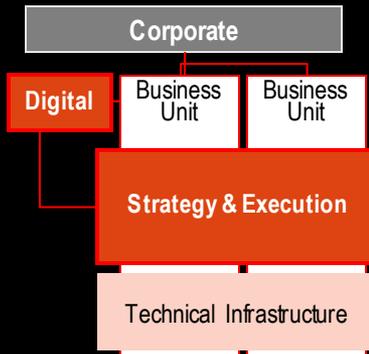
Market Competitive

Leading



# Caso reale: Emerging Digital Governance Model

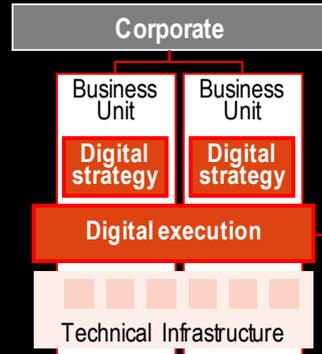
## Centralized



- Una singola entità centralizzata
- L'unità può collocarsi in un'altra funzione. Ad esempio, Marketing, Channel function ecc.

- ⊕ Crescita/innovazione Digital
- ⊕ Allocazione efficace delle skill
- ⊕ Piena integrazione tra le BU e l'entità centrale
- ⊖ Potenziale disallineamento con le BU minori o con i bisogni e le priorità locali

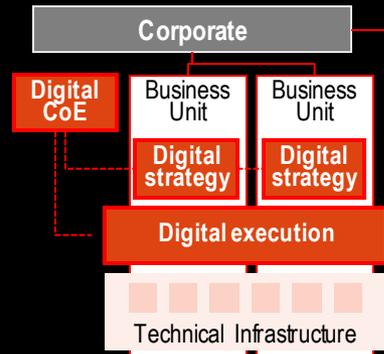
## Shared Services



- La BU gestisce il business digital e le priorità
- Servizi condivisi centralizzati per l'esecuzione (IT-driven e output focused)

- ⊕ Economie di scala e flessibilità dell'infrastruttura digital
- ⊕ La strategia è vicina alle BU
- ⊕ Efficienza di costi
- ⊖ Divisione delle responsabilità
- ⊖ Dipendenza dalla collaborazione Business/IT

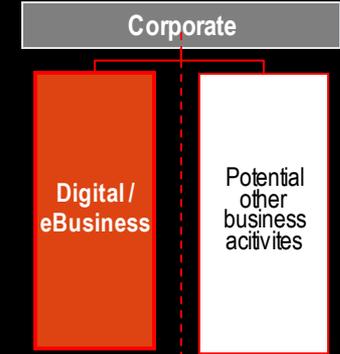
## Center of Excellence



- Il CoE offre expertise, ruoli e supporto strategico
- Talvolta, il CoE e i servizi centralizzati di esecuzione possono essere riuniti in un'unica entità

- ⊕ Accesso centralizzato alle skill Digital e stretto legame con il Business
- ⊕ Digital 'consistency'
- ⊖ Controllo limitato delle BU dovuto allo sdoppiamento delle attività di Reporting
- ⊖ Richiede una governance rigida

## Spin-off/ Digital-only



- Entità separate focalizzate esclusivamente sul Digital
- Business E-commerce

- ⊕ Focus totale sul Digital
- ⊕ Economie di scala / agility / skills
- ⊖ Potenziali conflitti di posizionamento in caso di altre attività



# 5. Digital HR

Applicare gli stessi principi di trasformazione Digitale anche al mondo HR: **focus non solo sulla Customer Experience ma anche sulla Employee Experience**

How things are delivered



**Servizi in Cloud** che consegnano velocemente all'azienda le consumer -type app per rispondere con maggiore prontezza

How insight is created



**I Big Data** forniscono all' HR la possibilità di estrarre informazioni, attraverso dati interni ed esterni, che permettono di indirizzare meglio le performance della forza lavoro

How things are discovered & connected



Le **Social Platforms** migliorano l'interazione tra dipendenti e consentono il collegamento e la collaborazione anche a grandi distanze

How processes are consumed



Le **Mobile Platforms** che portano i processi HR dalla scrivania all'applicazione pratica in ogni tipologia di business

