

IL SISTEMA BANCARIO STA RAGGIUNGENGO LIVELLI DI
COMPLESSITA' MOLTO ALTI E FORTI RITMI DI EVOLUZIONE

SISTEMA REGOLATORIO

Sistemi IT frammentati

Multicanalità e innovazione tecnologica

Numerosità dei business
e dei prodotti

Espansione geografica

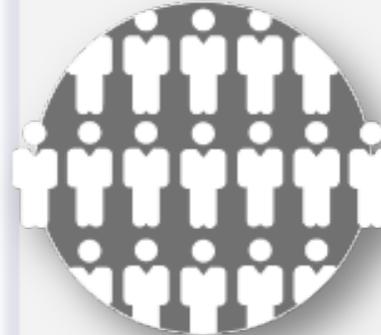
LE EVOLUZIONI IN ATTO NEL SISTEMA BANCARIO HANNO SPINTE CONTRASTANTI SULLA WORKFORCE

Pressure for Less



- Spinta continua all'efficienza
- Innovazione tecnologia
- Outsourcing
- Richiesta di maggiore produttività

Pressure for More



- Più figure per il monitoraggio del rischio e per la compliance
- Più funzioni di coordinamento
- Innalzamento dell'età pensionabile
- Duplicazioni di strutture come primo risultato delle fusioni

Pressure for Different



- Manager più efficaci e meno professionisti
- Integrazioni delle digital skill e client analytics
- Richiesta di nuove competenze in IT, Risk, etc

Pressure for Status Quo



- Mantenimento di garanzie
- Protezione e stabilità del sistema
- Atteggiamento prudente verso le evoluzioni in atto

LA FUNZIONE HR E' CHIAMATA A RISPONDERE A SOLLECITAZIONI SEMPRE PIÙ STRATEGICHE SULLE PERSONE

Come proporre al Top Management una People strategy convincente e coerente alla Business Strategy?

La banca è in grado di formare i Talenti che le sono necessari?

Come avere sempre competenze aggiornate e in linea con le esigenze del mercato?

L'attuale politica di acquisizione / costruzione delle competenze è in linea con le esigenze future della banca?

Come deve cambiare tutto il sistema HR ?



LE AZIENDE STANNO REALIZZANDO MOLTE INIZIATIVE DI SVILUPPO SENZA AVERE UN PIANO ADEGUATO PER GESTIRLE IN MODO ORGANICO ED EFFICACE*



Source: Mercer Talent Barometer Survey

LE REAZIONE DEL MONDO HR SONO MOLTO DIVERSE E DIPENDONO DA CONDIZIONI SPECIFICHE DELLA BANCA, CULTURA E APPROCCIO MANAGERIALE

Evolution



Approccio strutturato di analisi della Workforce che considera la situazione attuale e proietta alcuni fenomeni sul futuro

Trasformation



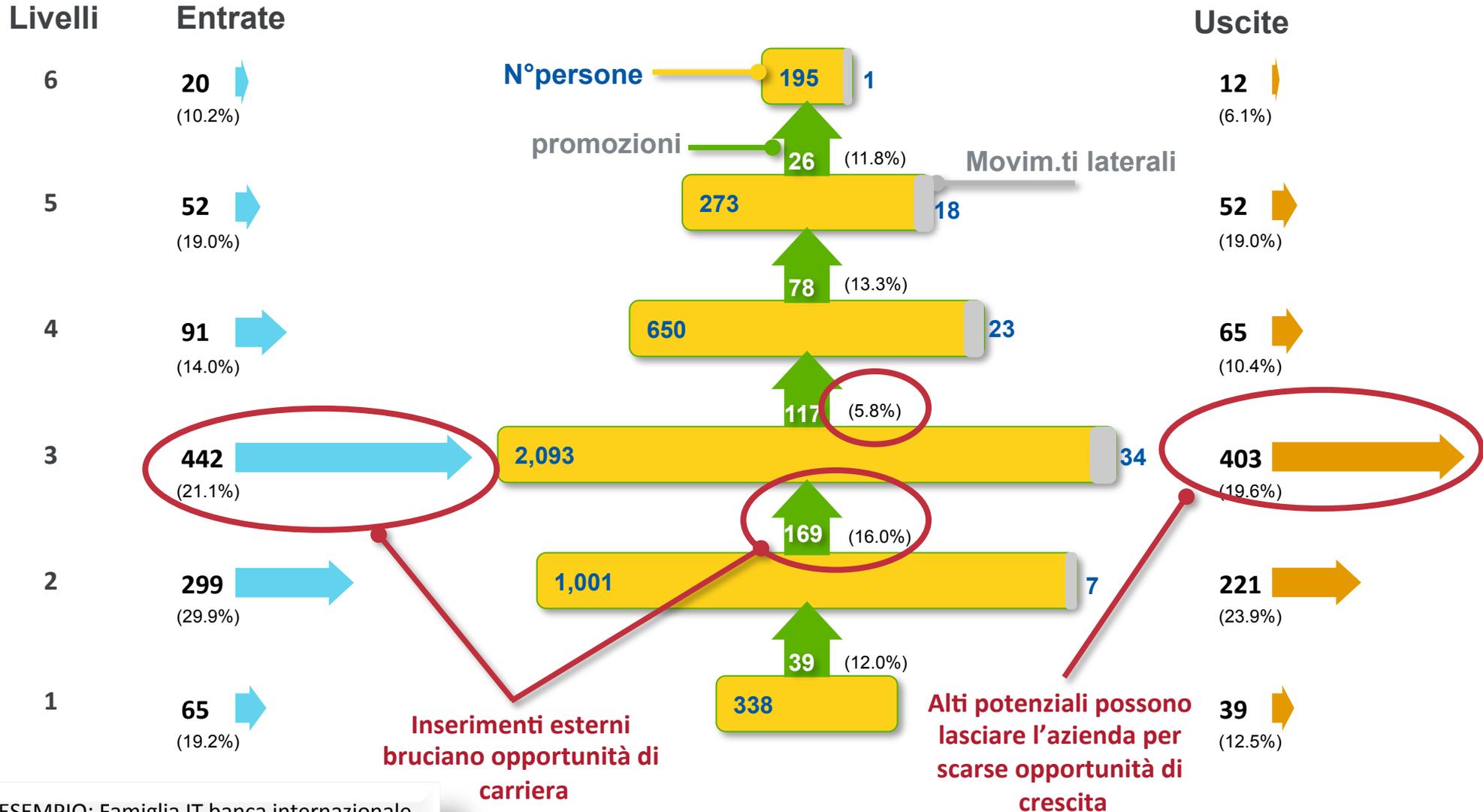
Modello di Workforce planning strategy che integra People e Business strategy

Revolution

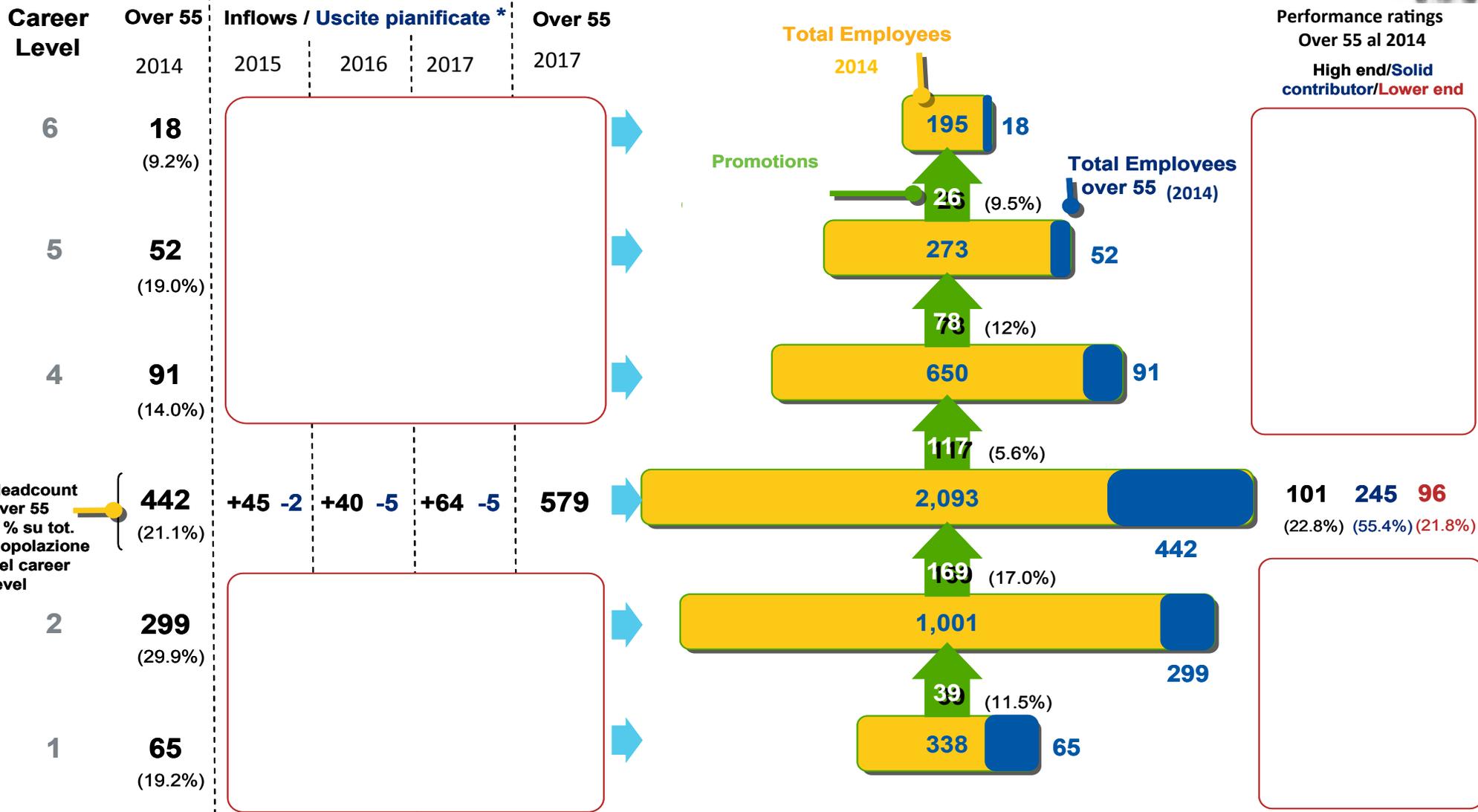


Modello di People Strategy complessivo che comporta una lettura aperta e partecipativa rispetto al contesto di business

L'APPROCCIO EVOLUTION CONSENTE UNA PIENA CONSAPEVOLEZZA DELLA SITUAZIONE ATTUALE, DI COME SI SONO GENERATI I VARI FENOMENI E DEI POSSIBILI IMPATTI



LA RAPPRESENTAZIONE CONSENTE DI FOCALIZZARE I TEMI DI ANALISI RITENUTI CHIAVE (ES. AGING, DIVERSITY, ECT)



Performance ratings
Over 55 al 2014
High end/Solid contributor/Lower end



101 245 96
(22.8%) (55.4%) (21.8%)



Segmento oggetto di analisi: popolazione di età anagrafica > 55 anni, risorse al 2014 più flussi nel periodo 2015-2018

* Dopo modifica nei criteri pensionamento anzianità

ESEMPIO: Famiglia IT banca internazionale

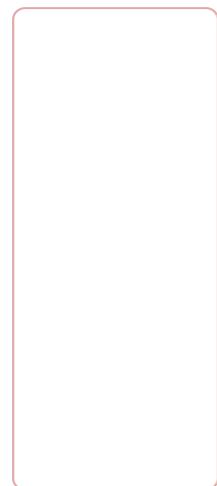
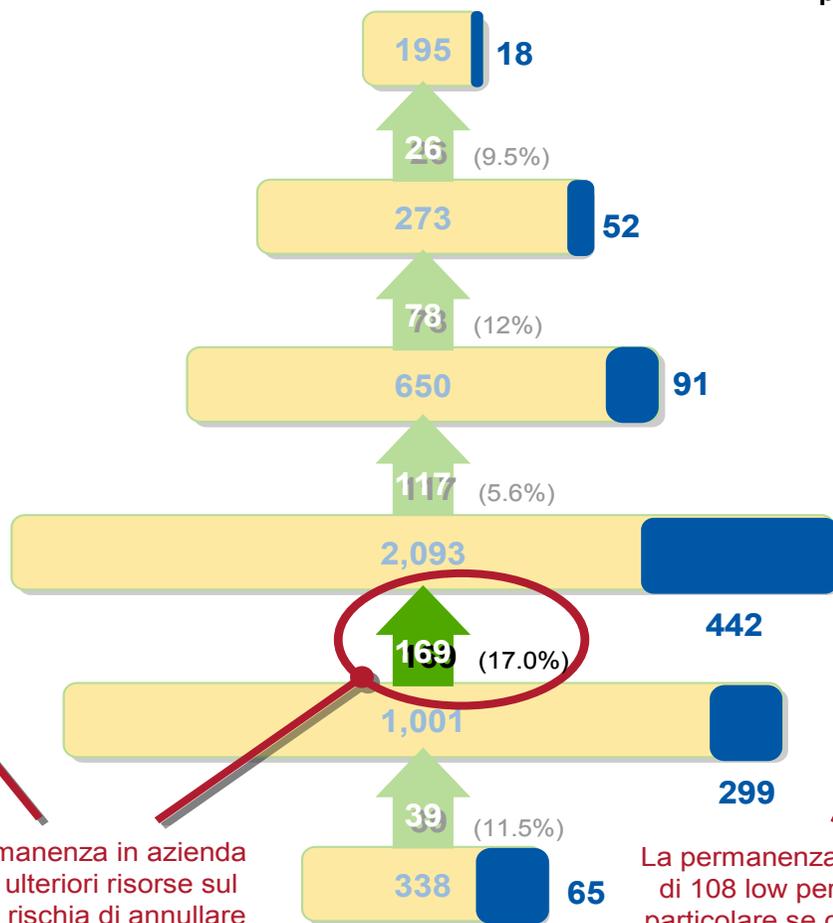
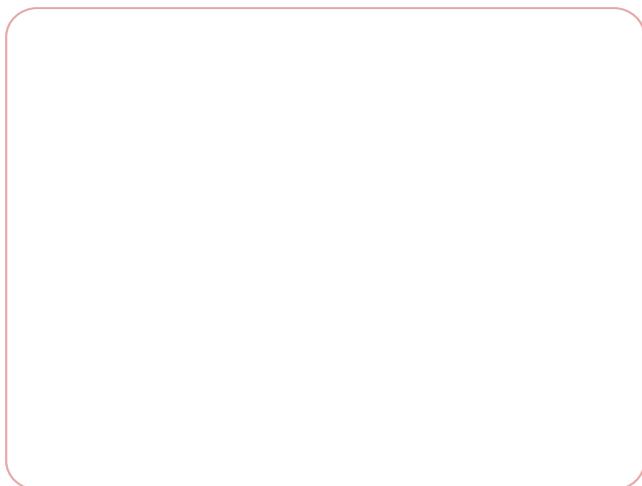
... E GLI IMPATTI SULLA DISPONIBILITA' DI TALENTI E SULLE PERFORMANCE



Over 55 al (2018) con performance ranging lower end (su base valutaz. performance 2012)

Career Level	Over 55 (2014)	Over 55 (2018) (Preced. scenario)	Over 55 (2018) (Nuovo scenario)	Gap (ageing impact)
--------------	----------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

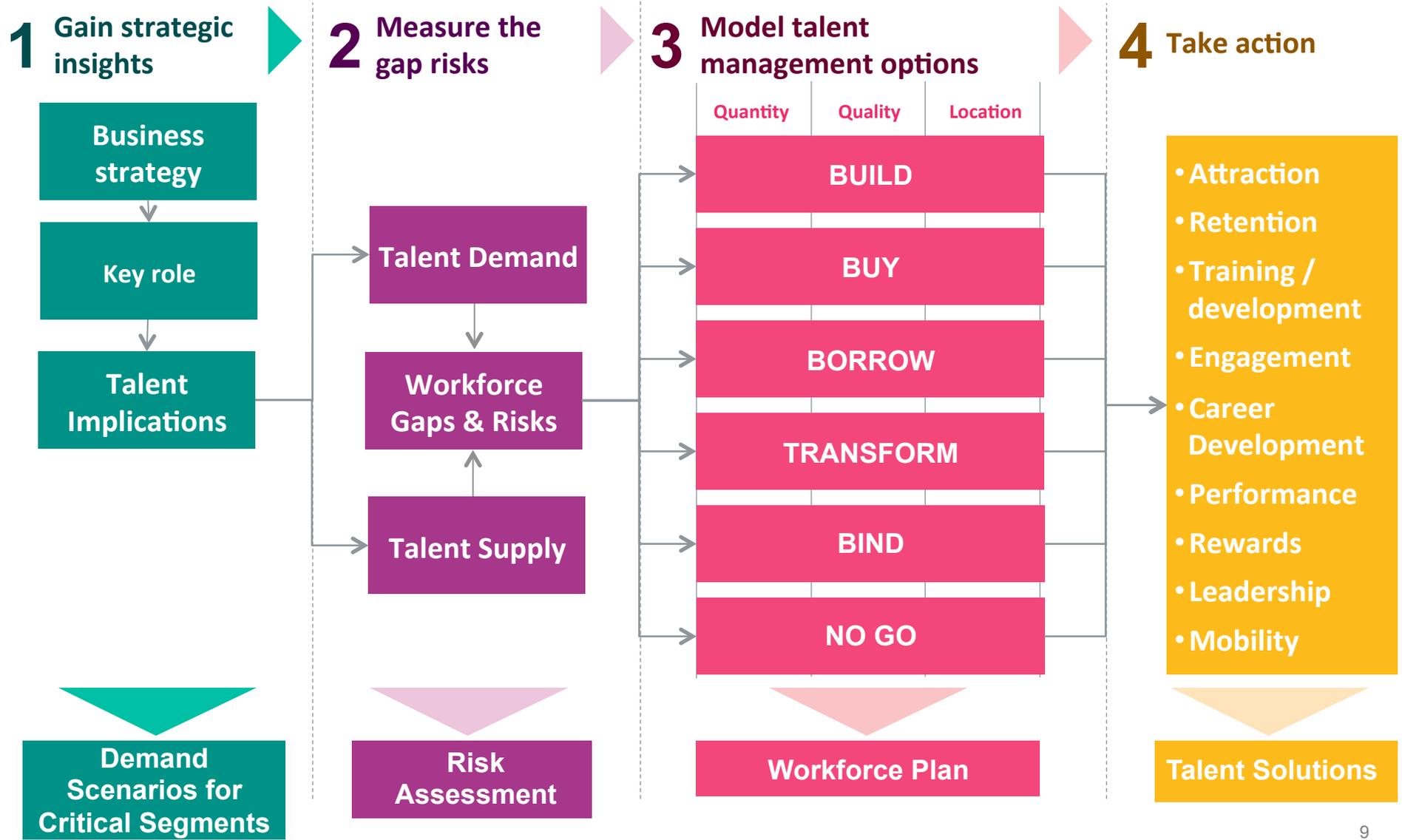
6	18 (9.2%)			
5	52 (19.0%)			
4	91 (14.0%)			
3	442 (21.1%)	348	579	231
2	299 (29.9%)			
1	65 (19.2%)			



La permanenza in azienda di 231 ulteriori risorse sul livello 3 rischia di annullare tutte le possibilità di promozione per le risorse del livello 2.

La permanenza in azienda di 108 low performer, in particolare se concentrata su specifici ruoli/funzioni/territori, rischia di avere un impatto sui risultati di business

L'APPROCCIO TRANSFORMATION CONSENTE UN DIALOGO CON IL BUSINESS PER LA CONDIVISIONE DELLE STRATEGIE SULLE PERSONE



Come far evolvere le competenze
alla stessa velocità del mercato?

The Red Queen Effect

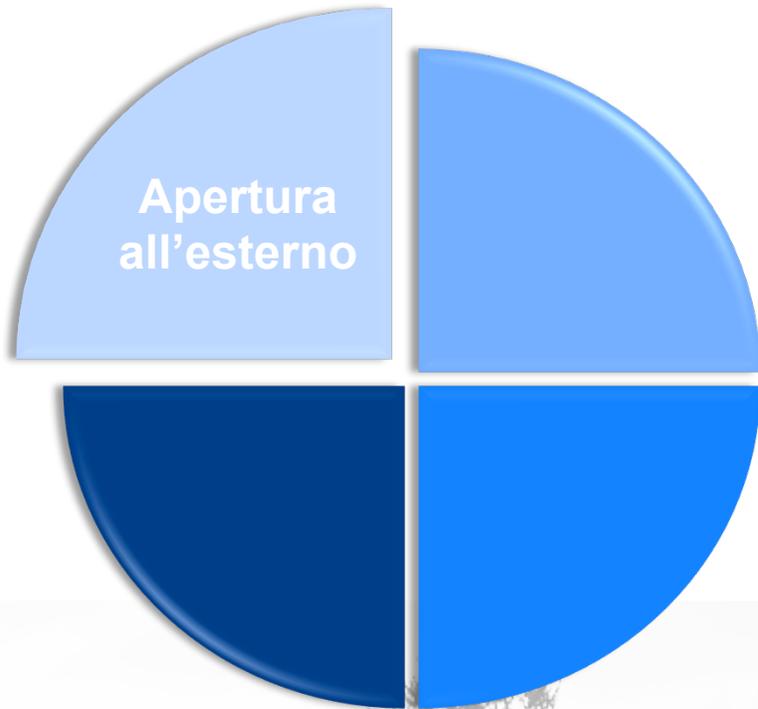


*ORA QUI, PER
RESTARE ALLO
STESSO POSTO, DEVI
CORRERE PIÙ
VELOCEMENTE CHE
PUOI*

*LOUIS CARROLL
ALICE ATTRAVERSO LO SPECCHIO*

L'APPROCCIO REVOLUTION E' BASATO SULL'APERTURA ALL'ESTERNO E SULL'AGILITA' ORGANIZZATIVA INTERNA PER MASSIMIZZARE LA CRESCITA DELLE COMPETENZE E LA VELOCITA' DI RISPOSTA AL MERCATO





- **Monitoraggio mercato e nuove tecnologie**
- **Networking e partnership**

Gli esempi eccellenti ...

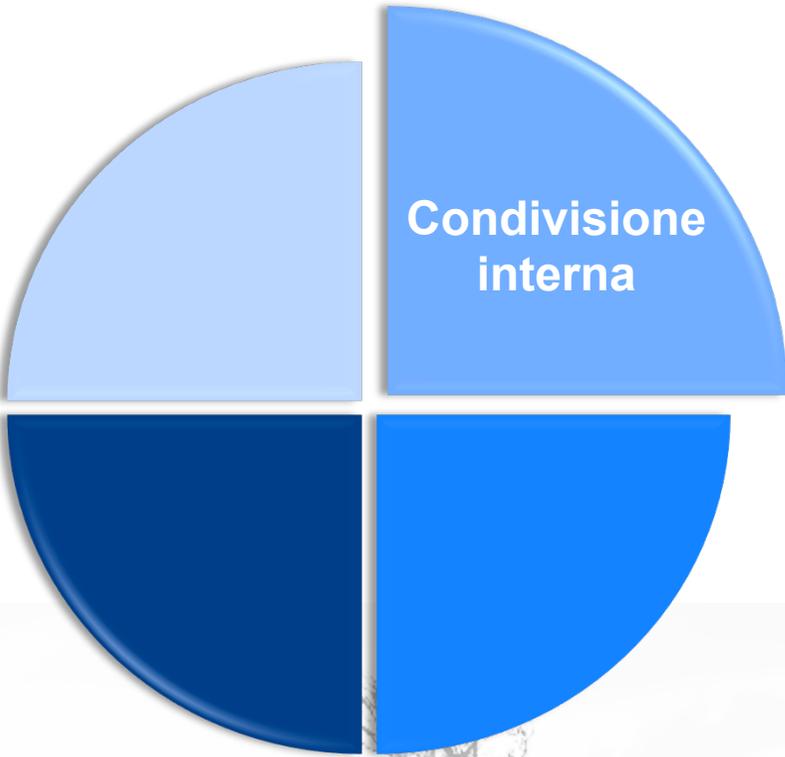
Aziende che hanno progressivamente aumentato l'apertura all'esterno

- ... passando da un collegamento tra individui
- ... a una condivisione di idee e progetti
- ... a una apertura massima con condivisione di spazi, persone, prodotti, etc





CONDIVISIONE INTERNA



Condivisione
interna

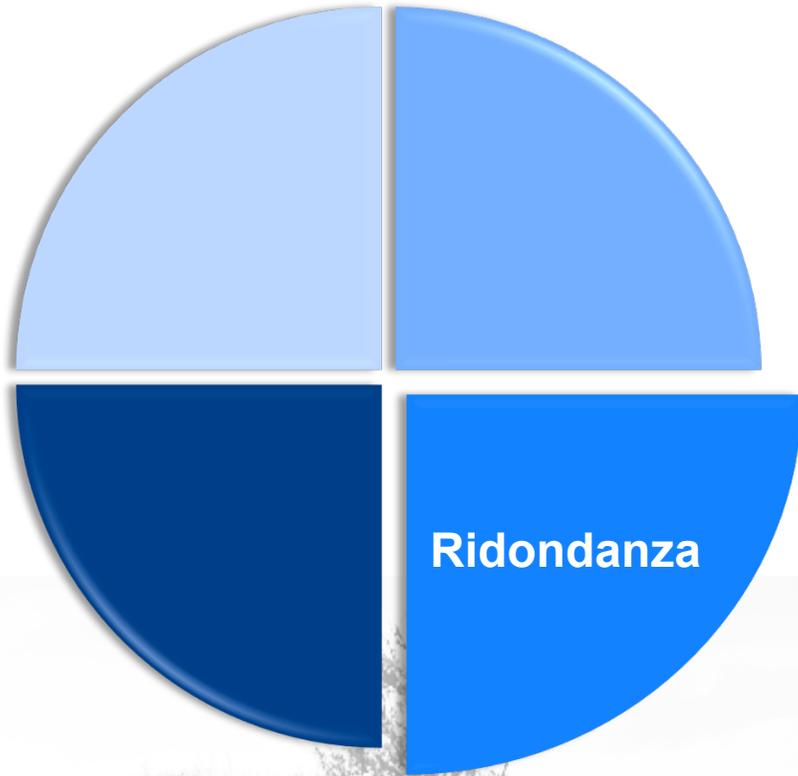
Messa in comune di

- **Conoscenza e informazione**
- **Esperienze nei vari contesti**

Gli esempi eccellenti ...

Aziende che

- hanno **sistemi di "knowledge sharing"** interno ed esterno per condivisione "virale" delle informazioni
- Usano la tecnologia per:
 - scambiare informazioni e sviluppare / diffondere conoscenza
 - creare un sistema per individuare i Talenti
 - identificare i temi chiave sul mercato, per capire dove investire
 - facilitare la conoscenza delle persone
 - sviluppare innovazione



Ridondanza

- Integrazione di competenze ed esperienze
- Job Rotation e job enlargement

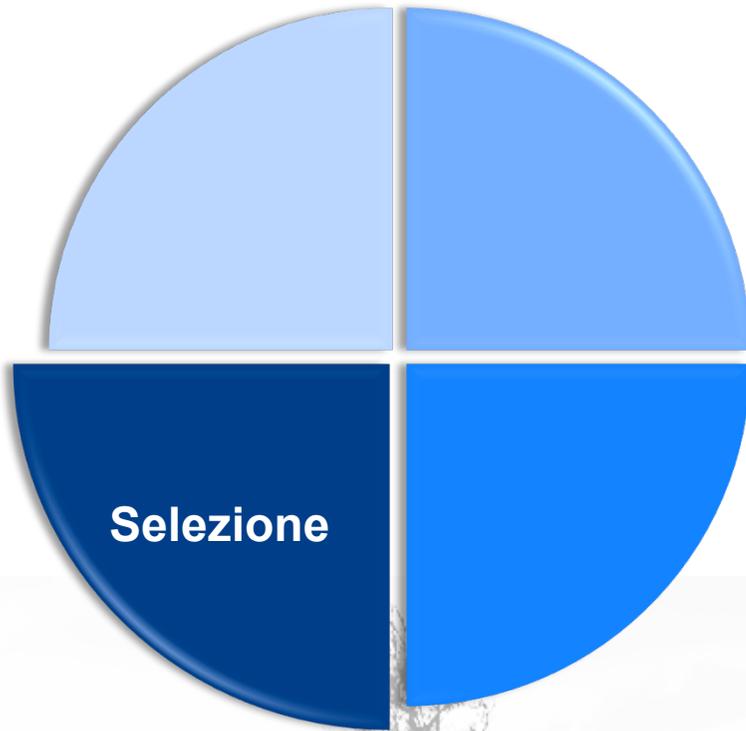
Gli esempi eccellenti

Aziende che:

- **applicano la rotazione tra i ruoli** come elemento fondante della cultura aziendale
- **prendono le decisioni di job rotation in maniera agile e con alta frequenza**, considerando le opportunità di business e ascoltando le aspettative e le esigenze delle persone



SELEZIONE



- Riconoscimento delle prassi organizzative di successo
- Capitalizzazione veloce

Gli esempi eccellenti

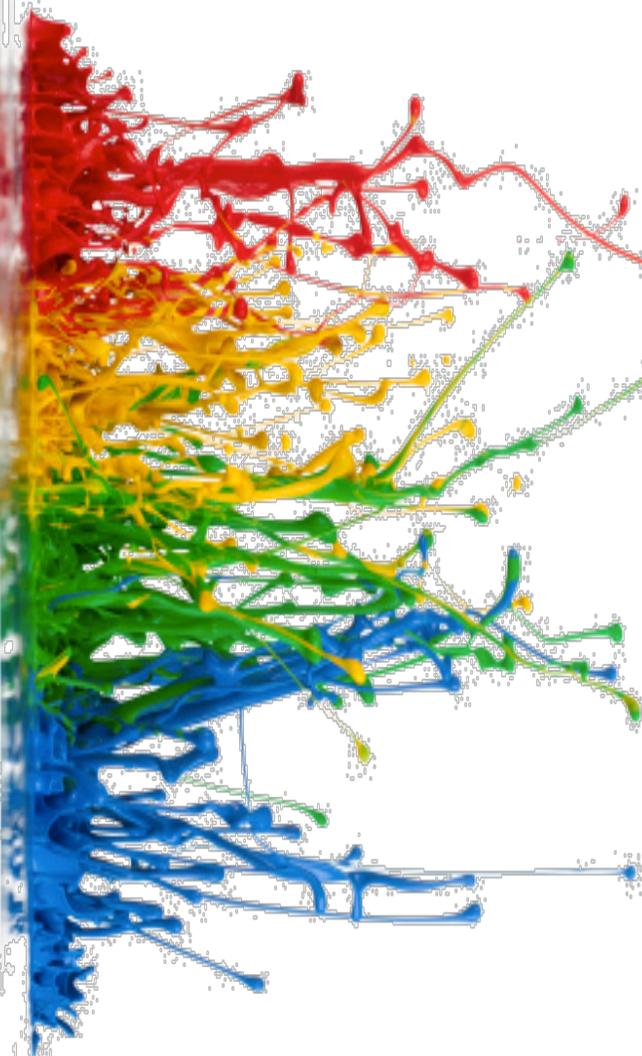
Aziende che

- **prendono decisioni in comitati** in cui si incontrano il fornitore del servizio e il cliente interno
- **si riuniscono solo quando serve**
- **coinvolgono nelle decisioni un moderatore** (membro della DG) che da un parere da esperto e si fa portatore della cultura e della vision aziendale

L'EVOLUZIONE DEL CONTESTO E GLI IMPATTI SULL'ORGANIZZAZIONE: LE CONDIZIONI



LA PRIMA SFIDA PER HR CONSISTE NEL FAR CONVIVERE UN APPROCCIO STRUTTURATO CON UN MODELLO APERTO BASATO SU PRONTEZZA DECISIONALE E AGILITA' ORGANIZZATIVA



COESISTENZA dei tre approcci per guidare l'organizzazione nell'equilibrio tra una vista interna, una verso il business e una verso l'esterno

CONNESSIONE: tra le persone, tra le funzioni e con l'intero sistema esterno

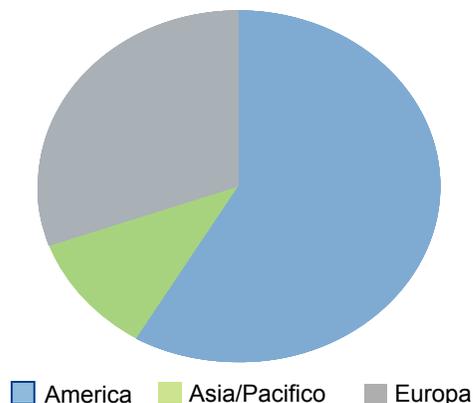
CULTURA praticare e diffondere una nuova cultura, da orizzonte esclusivo, rigoroso a un ambiente inclusivo e che integra i contributi di tutti (anche con maggiore rischio)

CONTESTUALITA' saper riconoscere velocemente le istanze del business, le opportunità e i comportamenti di successo che nascono nei diversi contesti organizzativi e fare in modo che la banca intervenga velocemente a supporto degli stessi.

MERCER: UNA DELLE AZIENDE LEADER AL MONDO NEI SERVIZI DI CONSULENZA PER L'AREA DELLE RISORSE UMANE

Tutte le aree geografiche, i settori industriali, le dimensioni ...
e le più importanti aziende al mondo.

- Azienda leader mondiale nella consulenza sulle Risorse Umane, con più del 50% del fatturato al di fuori degli Stati Uniti
- Consociate in 40 paesi con più di 20.000 collaboratori e 27.000 clienti con oltre 110 milioni di dipendenti complessivamente
- Centri di eccellenza globali per il coordinamento dei servizi di Mercer “sul campo”, e per il supporto delle attività globali attraverso l'utilizzo di piattaforme e di strumenti tecnologici avanzati per la gestione e il reporting



- Advisor del:
 - 90% delle 100 maggiori aziende americane (per reddito) quotate in borsa
 - 65% delle 1.000 maggiori aziende americane quotate in borsa
 - 65% delle 100 FTSE
 - 55% delle 225 Nikkei

Americhe

Circa 8.660 dipendenti

- Argentina
- Brasile
- Canada
- Cile
- Colombia
- Messico
- Stati Uniti
- Venezuela

Europa, Medio Oriente, Africa

Circa 5.360 dipendenti

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Austria ▪ Belgio ▪ Repubb. Ceca ▪ Danimarca ▪ Emirati Arabi ▪ Finlandia ▪ Francia ▪ Germania ▪ Ungheria ▪ Irlanda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Italia ▪ Norvegia ▪ Olanda ▪ Polonia ▪ Portogallo ▪ Spagna ▪ Svezia ▪ Svizzera ▪ Turchia ▪ U.K. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Asia, Area Pacifico

Circa 2.265 dipendenti

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Australia ▪ Cina ▪ India ▪ Indonesia ▪ Giappone ▪ Malesia ▪ Nuova Zelanda ▪ Filippine ▪ Singapore | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corea del Sud ▪ Taiwan ▪ Tailandia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Corporate

2.630 dipendenti

- Corporate

MAKE  **MERCER**
TOMORROW
TODAY