



Forum HR 2017 Banche e Risorse Umane – Un futuro per il lavoro

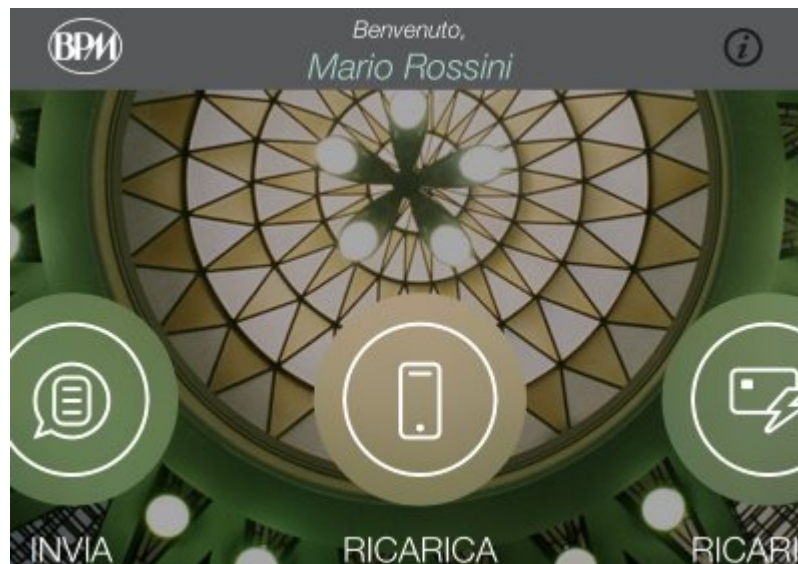
RIVOLUZIONE DIGITALE E TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

Salvatore Poloni – Condirettore Generale Banco BPM

Roma, 22 giugno 2017

Le nuove sfide per la banca del futuro - Scenario

Oggi **Digital banking e Mobile banking** rappresentano un passaggio ineludibile per tutto il settore bancario; una trasformazione che ha già riguardato molti istituti bancari in Europa, nel mondo ed in Italia e rispetto alla quale l'unica opzione realmente praticabile è quella di prendervi parte.



L'adozione di una **nuova cultura organizzativa** e di un nuovo punto di vista su come un istituto bancario possa e debba cogliere questa sfida, richiede la conoscenza del fenomeno del digital banking e dei suoi **numeri**.



Le nuove sfide per la banca del futuro - Scenario

Il rapporto annuale 'We Are Social' afferma che una popolazione italiana di circa 60 milioni di abitanti:

>50%

più del 50% usufruisce su base quotidiana e regolare della rete;

+5%

si tratta di un trend ancora in crescita (+5% solo nel 2016)

38 milioni di utenti della rete hanno attivato ben **80 milioni** di connessioni mobili

questo fa dell'Italia uno dei Paesi al mondo con la più alta densità di tecnologie mobili

di tutti gli accessi alla rete in Italia, **quasi la metà è rivolta ad un qualsiasi servizio finance** (dall'acquisto e-commerce alla gestione di una carta prepagata, dal conto corrente online ad una donazione non-profit o al sostegno ad un progetto startup) o al reperimento di informazioni in vista di un acquisto

9

milioni gli utenti che si collegano almeno una volta al mese **alla loro banca** via PC o specifico applicativo per device mobile.

Di cui il 20%
over 55 anni

Le nuove sfide per la banca del futuro - Scenario

I consumatori italiani hanno già dimostrato di apprezzare l'online banking

6mil

nel periodo 2014/2016 sono oltre **6 milioni** gli utenti che vi ricorrono in modo primario - cioè preferibilmente rispetto il rapporto tradizionale in filiale;

+9% annuo

si tratta di clienti (il cui numero cresce al ritmo di un **+9% annuo**) che da una banca pretendono il servizio digitale e sono pronti anche a trasferire il loro conto altrove qualora questa esigenza non venisse soddisfatta

13%

I numeri ci dicono che in Italia ben il 13% del totale di tutti i bancarizzati è mobile, e non genericamente online: stiamo quindi parlando di utenti che entrano in rapporto con la loro banca nelle occasioni più disparate nell'ambito della giornata (anche di notte) e dai luoghi più diversi **accesso h24 con la banca**

È quindi facile capire come la partita del digitale interroghi profondamente anche gli ambiti **dell'organizzazione interna, i ruoli e le competenze ad ogni livello.**

(fonti: Rapporto "We Are Social 2016"; Rapporto Assinform "Il digitale in Italia 2016"; Agenzia per l'Italia Digitale; Rapporto Commissione Europea "Broadband Coverage in Europe")

Le nuove sfide per la banca del futuro - Scenario

La nuova tecnologia finanziaria conquista sempre più spazio in ambito bancario.

Ad oggi, sono parte della **Fintech** diverse tipologie di attività: strumenti di pagamento per il commercio elettronico, servizi di analisi dati, software specifici (per il risk e l'asset management, l'accounting, etc.), piattaforme di mobile Payment, o di finanziamento e investimento attraverso il prestito tra privati, e crowdfunding, o anche le piattaforme di pagamento in cripto-valute digitali come il BitCoin.

Investimenti triplicati

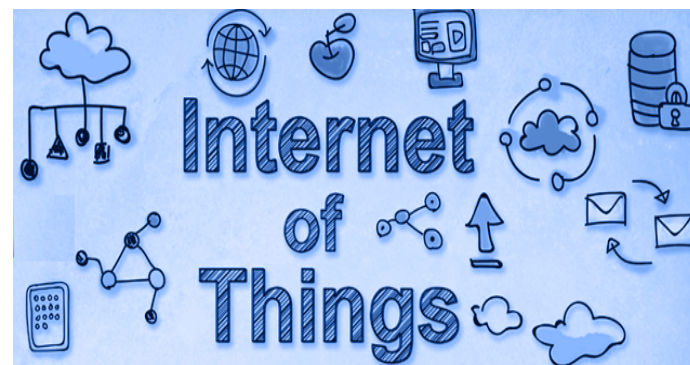
Un rapporto Accenture del 2014, intitolato "The rise of Fintech" ci dice che gli investimenti in questo ambito sono più che triplicati a partire dal 2008, passando a 3 miliardi di dollari nel 2013, e a 4 miliardi nel 2014. E le proiezioni per i prossimi anni confermano questo trend in continua crescita.

Nel 2013 il governo italiano ha varato una modifica al Testo Unico della Finanza, andando a disciplinare le attività finalizzate a favorire il finanziamento di progetti imprenditoriali di start up innovative, attraverso una raccolta di capitali di rischio promossa presso la clientela di massa tramite piattaforme online: **l'equity crowdfunding**.



Le nuove sfide per la banca del futuro - Scenario

Fra le innovazioni tecnologiche di rete che stanno contribuendo (e che sempre di più lo faranno in futuro in futuro) all'espansione dei settori di mercato digitale, anche in ambito finanziario, è la cosiddetta “**Internet of Things**”, letteralmente “Internet delle cose”.



Nel dicembre 2015 l'Unione Europea ha emanato la **Direttiva PSD2** in materia di **pagamenti digitali** che spinge fortemente verso l'implementazione di nuovi strumenti di pagamento e nuovi attori.

Tale Direttiva pone il **cliente** al centro di ogni sua transazione

(Fonti: Bracci e Buglioni, Il ruolo delle banche nell'equity crowdfunding; Pezzini, Seguire i trend per essere parte della società reale e dei suoi cambiamenti; Bajetta, La relazione banca-cliente ai tempi del 2.0; Key4biz, Rapporto ABI 2015; Unione Europea; Rapporto Ambrosetti “The connected banking”; Internet4Things)

Le nuove sfide per la banca del futuro - Regolamentazione

Oltre alla citata direttiva **PSD2 in materia di pagamenti digitali**, in materia di profili regolamentari è fondamentale il tema della **resilienza dell'informazione**, ossia della capacità delle organizzazioni di proteggere e rendere recuperabili anche in casi di emergenza il loro patrimonio informativo.



Il tema della resilienza dell'informazione e dei dati su cui essa si fonda ha un rilievo sempre maggiore nel quadro dello sviluppo dei servizi personalizzati che accompagna e sostiene la diffusione degli smartphone. La resilienza dell'informazione è al centro della resilienza dell'organizzazione, poiché oggi, nella **realtà interconnessa** in cui viviamo, **è l'informazione il cuore di ogni realtà organizzativa**.

In tema di Cyber Security è fondamentale l'identificazione di una strategia che corrisponda ad ambiti di sicurezza in linea con le valutazioni della BCE in materia di **CyberCrime Risk**. Occorre quindi: identificare, difendere, rilevare, intervenire e recuperare i dati in ogni evento di CyberCrime.

In questo contesto, l'obiettivo di difendere la **"Privacy"** ha richiesto un sostanziale cambio di paradigma, in grado di introdurre nelle organizzazioni specifiche responsabilità, azioni puntuali da compiere nel corso del tempo e l'onere di affrontare ex-ante la gestione dei rischi. Con il Regolamento UE 2016/679 definito anche "Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati" (GDPR), il Legislatore europeo ha rovesciato la prospettiva della disciplina di riferimento concependo un quadro normativo tutto incentrato sui doveri e la responsabilizzazione del titolare del trattamento **"accountability"**.

Le nuove sfide per la banca del futuro - Organizzazione

Il Digital rappresenta quasi interamente il nuovo Business.

Come si sono riorganizzate le Banche?



Omni - Canalità e Customer Experience

Quali sono i nuovi **processi** che mettono a terra la visione rispetto alla nuova **customer experience** del cliente

Occorre che i diversi canali siano **integrati**, cioè consentano al cliente una esperienza che sia senza interruzione o differenze a seconda del dispositivo utilizzato, passando da uno all'altro in modo indistinto.

Con la Multicanalità la banca si limitava a mettere a disposizione del cliente un insieme di canali frammentati con una Customer Experience debole e senza interazione.

Con l'approccio **Omni-Canalità** il cliente utilizza un insieme integrato di canali che può pienamente controllare e che può utilizzare secondo le proprie preferenze e necessità: i canali in un approccio OC si sostengono e rinforzano l'un l'altro.

Si costituisce un'immagine **coerente ed unica**, con approccio integrato e fluido



Ciò vuol dire che l'insieme dei canali non deve essere efficiente solo nella dimensione verticale (ogni singolo canale), ma anche in quella orizzontale (da canale a canale), consentendo al cliente di condurre una singola esperienza di assistenza o di reperimento di informazioni passando da un canale all'altro secondo i suoi bisogni, **senza soluzione di continuità**.

Le nuove sfide per la banca del futuro - Organizzazione

Customer Experience → Creare Valore



Nella omni – canalità l'esperienza dei clienti si forma sui singoli punti di contatto di ogni canale.

Ciascuno di questi punti rappresenta il legame concreto tra le capacità effettive della banca in termini di servizi e le aspettative della clientela sul servizio che, attraverso uno o più canali, gli viene erogato.

Se la singola interazione su un determinato canale genera un'esperienza soddisfacente, c'è **allineamento tra servizio e aspettative.**

Se, invece, questo allineamento viene a mancare, si genera una potenziale perdita di valore.

In quest'ottica la parola chiave è proprio **“valore”**: la banca che mette a disposizione del cliente qualcosa di nuovo e funzionale in termini di servizi e di fruizione di questi, innalza la qualità dell'esperienza e quindi il **valore percepito dal cliente.**

Le nuove sfide per la banca del futuro - Organizzazione

Relazione con il Cliente

La digitalizzazione dei servizi bancari può in qualche modo mandare perduto il patrimonio di relazioni umane e di attenzione per il cliente che caratterizza la via italiana al banking?



RETI DIGITALI

In realtà, il compito delle reti digitali non è – non può e non deve essere – quello di disintermediare le reti fisiche ma, tutto al contrario, quello di reintermediarle e di integrarle in un **panorama comunicativo** in continua, profonda e rapidissima evoluzione.

RETI FISICHE

Dentro tale processo, il ruolo delle reti fisiche sempre più si orienta verso le attività ad alto **valore umano aggiunto** di cura, assicurazione e gratificazione del cliente e di offerta fortemente customizzata, indirizzando sui canali digitali le attività standard di transazione e di gestione del portafoglio di azioni e obbligazioni.

I clienti **digitalizzati non** sono comunque disposti a rinunciare alla loro filiale, alla quale però chiedono la fornitura di **servizi innovativi e di carattere consulenziale**.

Stiamo assistendo ad una trasformazione della relazione fra banca e cliente che vede questi ultimi recarsi in filiale per soddisfare delle esigenze di relazione basate su quello speciale rapporto fiduciario che si stabilisce fra persone e che resta comunque indispensabile.

Le nuove sfide per la banca del futuro – Risorse Umane

Per la sua pervasività il Digital non è solo una questione tecnologica e di visione strategica:

- coinvolge **tutto il capitale umano**;
- chiede di sviluppare **nuove competenze e professionalità** per poter cogliere le nuove opportunità e condurre il cambiamento.



**Per HR significa una
duplice sfida:**

**Supportare le linee di
business**

a riconoscere e sviluppare
nuove professionalità

**Ripensare i processi di
gestione e sviluppo delle**

persone per renderle
adeguate alle nuove esigenze

Il digitale trasforma la gestione delle risorse nelle organizzazioni:

- Cambia il concetto di spazio e tempo lavoro creando presupposti per forma di lavoro **'agile'** con recupero di **flessibilità e produttività** che chiedono di ripensare regole e modelli di leadership e diffondere nuova cultura e nuove skill;
- **Nascono nuovi mestieri** ancora difficili da reperire sul mercato e da formare internamente → le aziende preferiscono costruire queste professionalità dall'interno, la stessa professionalità include in se il mondo analogico e digitale;
- I mestieri tradizionali vanno ripensate in chiave digitale e per i quali vanno implementate **competenze digitali specialistiche e trasversali**;
- **Vanno sviluppate 'le digital skill'**: capacità di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare i nuovi strumenti digitali per migliorare produttività e qualità delle attività lavorative e che abilitano alla uscita dalla 'comfort zone'

Le nuove sfide per la banca del futuro – Risorse Umane

Il Ruolo delle HR

In questa trasformazione il ruolo HR diventa fondamentale

da **HR BUSINESS PARTNER**

ad **HR BUSINESS CO-STRATEGIST:**



DIGITAL COMPETENCE STRATEGY aiutare i manager di business nel definire una strategia di formazione e sviluppo di competenze sul tema digital;

INTEGRAZIONE DELLE FUNZIONI AZIENDALI supportare i manager nella nuova organizzazione 'agile' per costruire team che integrino le diverse competenze in una logica valorizzazione dell'intelligenza diffusa;

HR DATA TRANSFORMATION fornire ai manager strumenti per analizzare i dati estrapolando informazioni utili per migliorare i propri processi e aiutare le persone a valorizzare le proprie peculiarità;

SMART WORKING cambiare le modalità di organizzazione del lavoro per permettere alle persone di migliorare produttività liberando energia

Le nuove sfide per la banca del futuro – Risorse Umane

LA STRATEGIA DIGITALE può decollare solo se ci sono: **PERSONE DIGITALI**



Quindi occorre:

- Comprendere il livello generale e specifico di conoscenza, competenza e maturità digitale
- Individuare talenti digitali «dormienti» da formare e valorizzare in azienda
- Sviluppare e rinforzare competenze digitali specialistiche
- Ricercare all'esterno o costruite all'interno le figure mancanti in azienda
- Individuare i professionisti più idonei a operare sul digitale, a livello operativo o strategico

Le Digital Skill

- Competenze tecniche emergenti: Big data e Analytics
- Conoscenza dei diversi canali e strumenti digitali; facilità nel Knowledge sharing
- Capacità di declinare conoscenze e interpretare contenuti in ambienti digitali
- Capacità di sfruttare ambienti digital & social come canali di ricerca, contatto e vendita
- Capacità di lavorare in ambienti collaborativi e abilità con i device in mobilità
- Capacità di raggiungere e coinvolgere contatti e utenti attraverso piattaforme online per ottenere informazioni in real-time e migliorare le performance
- Capacità empatiche e relazionali all'interno dei canali di comunicazione online
- Digital awareness, utilizzo degli strumenti in modo consapevole e con e appropriato rispetto ai requisiti di sicurezza e rispetto di orari di lavoro e work life balance
- Creativity, creare contenuti digitali e co-creare
- Self empowerment, utilizzare gli strumenti digitali per favorire l'apprendimento personale e lo sviluppo di competenze e l'organizzazione del proprio lavoro.

Le nuove sfide per la banca del futuro – Risorse Umane

Il Manager Digitale

Digitalizzazione significa cambiamento, quindi competenze e mindset sono importanti. Il manager digitale diventa quindi uno snodo organizzativo fondamentale per la reale trasformazione digitale ovvero la generazione della consapevolezza digitale in collaboratori e management stesso.



QUALI COMPETENZE?

- Conoscenze di dominio (es Marketing e strategia aziendale) e di contesto (di settore o azienda)
- Competenze di utilizzo delle tecnologie digitali (web, social, mobile device)
- Competenze di base sulle aree digitali più rilevante (e-skill) (big data, cloud computing, gestione integrata dei clienti e del personale aziendale, IOT, etc.)
- Competenze di digital management (e-skill) (data governance, saper allineare business e tecnologia, valutare ex-ante i benefici della tecnologia digitale, conoscere e migliorare i processi di business in un contesto tecnologico, valutare la sicurezza)

Il digital management è la filosofia manageriale che attribuisce flessibilità ed autonomia nella scelta di spazi, orari, strumenti di lavoro a fronte di una maggior responsabilizzazione sui risultati.

Si fonda su alcuni principi manageriali: lavoro per obiettivi, responsabilizzazione sui risultati e valutazione delle performance, delega, focus sull'innovazione, condivisione delle informazioni, coaching e empowerment.

**Digital
Management e
Smart working**

Impatti positivi sulle persone

- Work life balance (salute e stress, conciliazione privato- lavoro)
- Efficacia nello svolgere il lavoro (maggiore concentrazione e qualità delle attività svolte)
- Maggior produttività (output, attività realizzate)
- Motivazione e soddisfazione