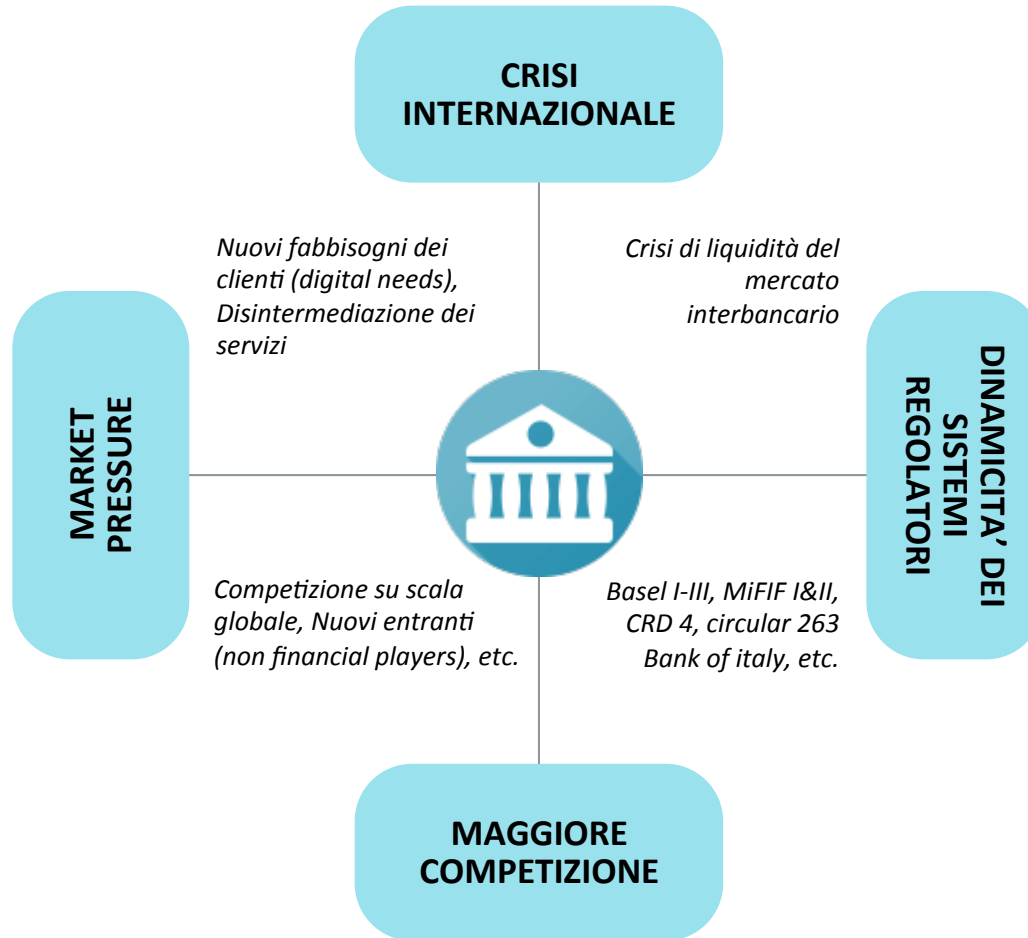


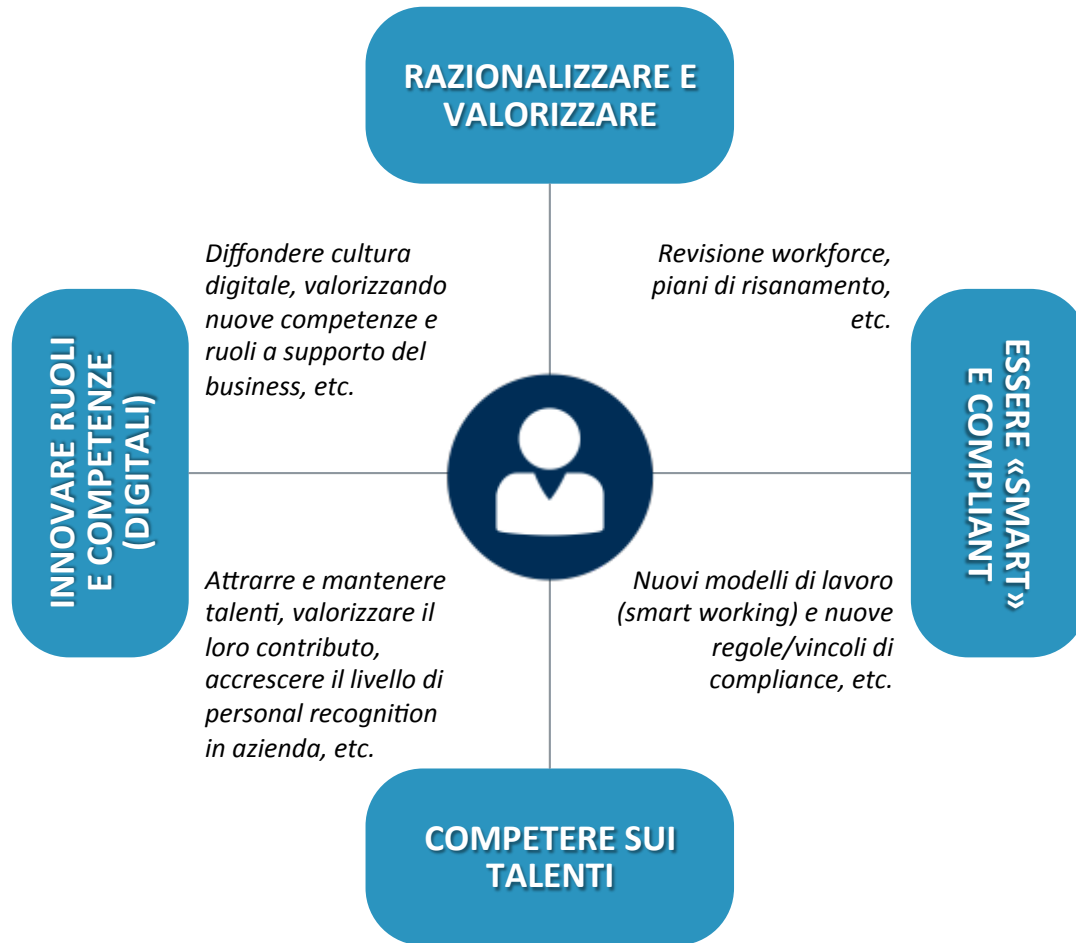
LA CRISI FINANZIARIA INTERNAZIONALE HA CONTRIBUITO AD ACCELERARE IL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE BANCARIA

...



Fonte: rielaborato da «The connected banking report» - Ambrosetti e HP (2015)

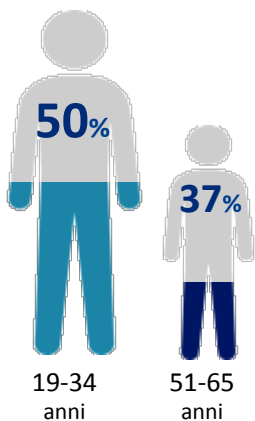
... SFIDANDO I TRADIZIONALI MODELLI DI GESTIONE DEL PERSONALE NELL'AMBITO DI UNA VERA E PROPRIA RIVOLUZIONE DIGITALE



Fonte: rielaborato da case study Mercer

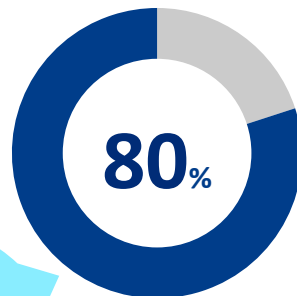
UNA TRASFORMAZIONE CHE DIVENTA UNO TSUNAMI DELLA WORKFORCE SE OSSERVIAMO I TREND SOCIO-ECONOMICI

AVANZAMENTI DI CARRIERA PIÙ RAPIDI



Il 50% dei Millennials ritiene che cambiare sia il metodo più veloce per crescere in azienda (vs 37% dei Baby Boomers)

FEEDBACK CONTINUO



L'80% dei Millennials vorrebbe un feedback continuo / regolare dal proprio responsabile

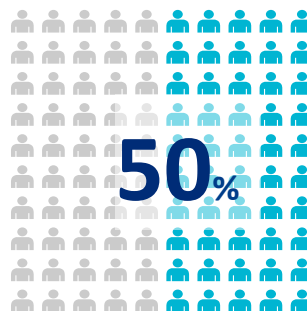
POSTO DI LAVORO



L'89% dei Millennials desidera un posto di lavoro connesso, social e «divertente»

ORIENTAMENTO AL LAVORO

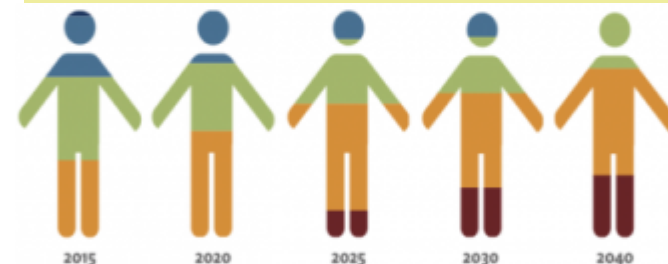
La metà dei Millennials preferirebbe non aver lavoro, anziché farne uno che non piace



World Population by Generation

by 2020, Millennials will comprise at least

50% of the workforce



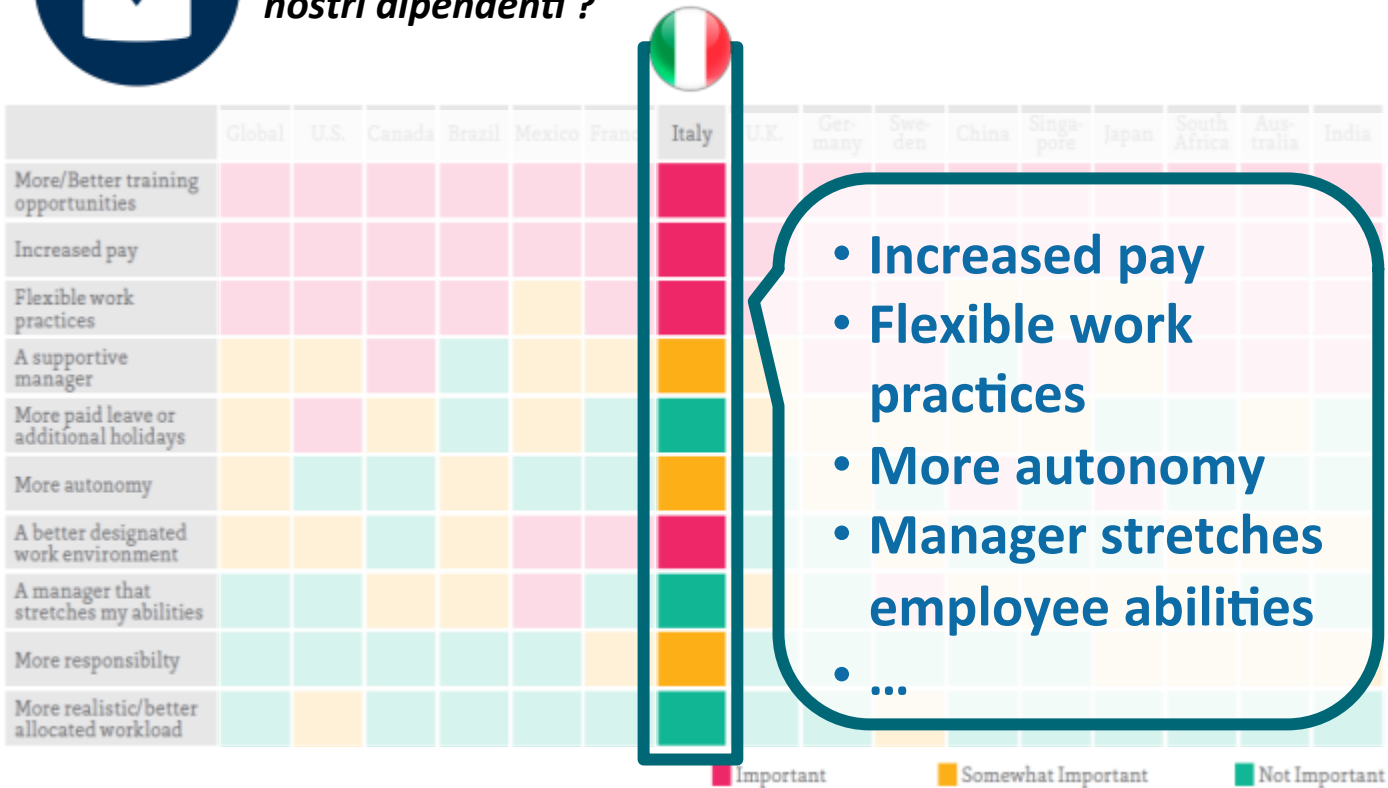
■ Builders
■ Boomers
■ Gen X
■ Millennials
■ Next Gen

Fonte: web clipping «<http://blog.hrn.io/future-work-millennial-update/>» - HRN (2015)

LE NUOVE SFIDE DEL PERSONALE TROVANO UNA RISPONDENZA IN QUELLO CHE OGGI I DIPENDENTI SI ASPETTANO DALLA PROPRIA AZIENDA (MERCER GLOBAL TREND)



Cosa vogliono i nostri dipendenti ?



Fonte: rielaborato da «Future proofing HR» - Mercer (2016)



IN UN CONTESTO COSÌ DINAMICO, DIVENTA PRIORITARIA L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI PERFORMANCE MANAGEMENT

Il lavoro flessibile supera la tradizionale visione spazio-tempo

I team virtuali si affiancano al «team d'ufficio»

Come e quali risultati misurare in un digital workplace ?

L'utilizzo di strumenti digitali riduce l'isolamento del singolo

L'approccio ai dati deve essere più strutturato (HR fact based decision)



MESSAGES



✓ *I sistemi di performance sono in evoluzione (dal verificare «where and when» al «what and how»)*



✓ *I sistemi di performance devono essere consistenti, omogenei, equi (gestisco chi non vedo)*



✓ *I sistemi di performance devono mantenere un focus su risultati e comportamenti*



✓ *I sistemi di performance vanno bilanciati tra people engagement/ empowerment e recognition (total reward)*



✓ *I sistemi di performance concorrono alla definizione di HR analytics di supporto alle politiche del personale*



Fonte: rielaborato da «Redefining performance Management at the Top» - Mercer (2014)

IL PERFORMANCE SI INNOVA E SUPPORTA L'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI LAVORO



**Goal setting
dinamico**
(no 1 fix year review)



**Feedback
continuativo**
(act to develop)



**Semplificare il
processo**
(easy to be useful)



**Rimuovere il
rating**
(no rate more value)



**Cambiare link tra
pay vs performance**
(strenght or separate)



**Apprendere dai
dati**
(analytics at first)



**Creare un extended
performance concept**
(performance, talent, etc.)



**Cultura
dell'innovazione**
(people digital driven)



Fonte: rielaborato da «Redefining performance Management at the Top» - Mercer (2014)

ALCUNE AZIENDE HANNO COMINCIATO AD EVOLVERE I SISTEMI DI PERFORMANCE MNG



- Superamento del performance appraisal annuale
- Introduzione di «check-in» costanti della performance, supportati da feedback frequenti
- No ratings e rankings



- Superamento della valutazione annuale (rank and yank)
- Utilizzo di feedback frequenti chiamati «touchpoints»
- Utilizzo di una app per monitorare avanzamento obiettivi, feedback p2p, richiedere feedback, etc.



- Superamento processo annuale e adozione di un nuovo modello «Everyday Performance Management»
- Feedback costanti positivi e costruttivi
- No ratings e rankings

? **BANKING**



Fonte: rielaborato da case study Mercer

COSA OSSERVIAMO NEL CONTESTO BANCARIO ITALIANO: VINCOLI O OPPORTUNITÀ ?

? BANKING

SISTEMI DI PERFORMANCE ANCORA MOLTO TRADIZIONALI



Sistemi di performance ancora molto **tradizionali, collegati a un ciclo manageriale classico** e ormai superato (ti assegno gli obiettivi, ti controllo più o meno periodicamente, feedback intermedi – forse - e poi verifico se hai raggiunto gli obiettivi)

VINCOLO ALL'INNOVAZIONE – GAP CULTURALE



L'evoluzione dei sistemi di performance passa per **oculati investimenti "tecnologici"** ma **soprattutto affronta un vincolo di gap culturale** (resistenze/difficoltà dei manager ad adottare modelli di gestione delle persone basate sull'ingaggio, sull'adesione a un progetto piuttosto che sulla pressione al raggiungimento di un obiettivo)

FINDINGS

Destagionalizzare
+
Essere più flessibili
+
Da feedback a
«touchpoints»

Aderire ad un progetto
+
Ingaggiare rispetto ad
una vision
+
Obiettivi ma
soprattutto risultati



FUTURE-PROOFING HR: BRIDGING THE GAP BETWEEN EMPLOYERS AND EMPLOYEES



MERCER

MAKE TOMORROW, TODAY

MERCER HIGHLIGHTS

\$4.2B IN REVENUE

\$115B

IN ASSETS UNDER MANAGEMENT

+20,000
COLLEAGUES

OPERATES IN
+130 COUNTRIES

76 YEAR
HISTORY

110+ MILLION INDIVIDUALS REACHED

80%
OF CLIENTS
<5,000 EMPLOYEES

80% OF FTSE 100
COMPANIES

88% OF FORTUNE
500 COMPANIES

70% OF CAC 40
COMPANIES

65% OF NIKKEI
225 COMPANIES

WHAT OTHERS SAY

- **#1 Human Resources Consulting firm** – Vault (8th year in a row)
- **1st Place Signature Award for Uncover the Numbers** – Plan Sponsor Council of America (PSCA)
- **#1 large-group employee benefit brokerage** – Employee Benefit Adviser
- **European Pensions Consultancy of the Year** – European Pensions
- **Excellence Award for "Managing at Mercer"** – Bronze Brandon Hall Group
- **Pensions Firm of the Year** – The FD's Excellence Awards
- **Top Investment Consultant In the UK Market** – Portfolio Institutional
- **UK Large Investment Advisory Firm of the Year** – International Hedge Fund Awards
- **Best Compensation Survey Provider in Greater China** – *Human Capital Management* magazine



OUR OFFERING



TALENT STRATEGY

- Workforce Strategy and Planning
- Talent Assessment and Development
- Performance and Career Management



TALENT MOBILITY

- Mobility Strategy and Policy Benchmarking
- Provision of Expatriate Data
- Mobility Co-Sourcing and Services



HR TRANSFORMATION

- HR Service Model and Process Design
- HR Talent Assessment and Development
- HR Technology Optimisation and HCM System Advisory/Deployment



EXECUTIVE REWARDS

- Board/Management Advisory Services
- Plan Design and Performance Measurement
- Governance and M&A Transaction Support



WORKFORCE REWARDS

- Total Rewards Strategy and Program Design
- Job Evaluation and Career Frameworks
- Data, Insights and Technology



COMMUNICATION

- Employee Communication associated with Health, Wealth and Career programs
- Change Communication associated with HRIS Implementations, Structural Changes and M&A Activity

MAKE



TOMORROW,
TODAY