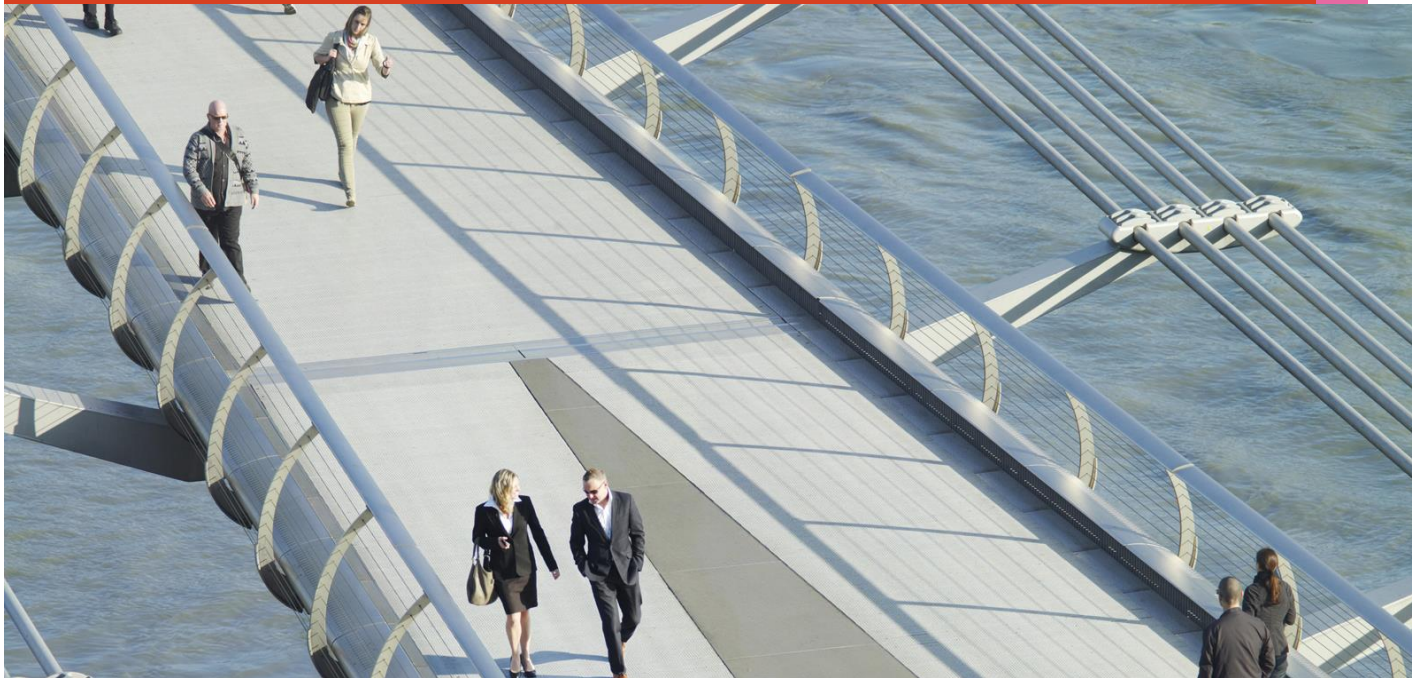


www.pwc.com/it

Forum ABI HR 2015

L'evoluzione della banca e le nuove sfide: «L'adattabilità delle competenze»

10 giugno 2015



pwc

Agenda

		Page
1	18ma CEO Survey	1
2	Ripensare i talenti: una esemplificazione di approccio proattivo alla regulatory compliance	9

18ma CEO Survey



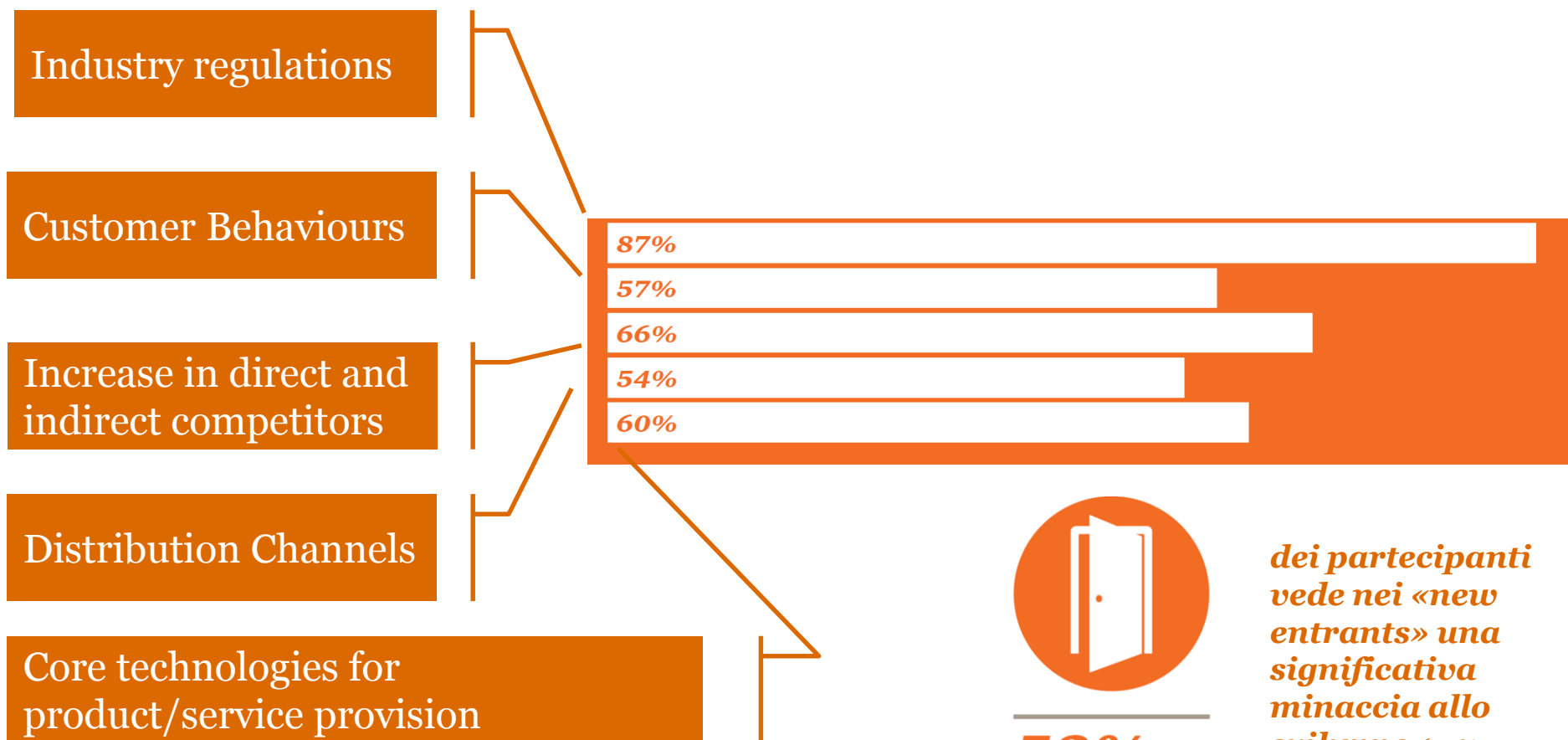
410 CEO
Financial Services in 62 paesi

70% dei partecipanti identificano la limitata disponibilità delle «competenze chiave» tra le minacce allo sviluppo (59% l'anno scorso)

85% dei partecipanti affermano che le strategie di «diversity e inclusiveness» migliorano in modo «sostenibile» i risultati di business

1322 CEO per le diverse industry

Focus su Financial Services: quali i cambiamenti* che impatteranno in maggior misura il settore nei prossimi 5 anni



*Somma delle risposte «impatto molto significativo o significativo)

Focus su Financial Services: quanto sono importanti i seguenti fattori per massimizzare il ritorno degli investimenti nel digitale

Clear Vision of how digital tech can help achieve competitive advantage

You as «CEO Champion» the use of digital tech

A well plan for digital investments including measures of success

Hiring & Training to integrate digital technologies throughout the enterprise

Ensuring that executing on plans to leverage digital technologies is everyone responsibility

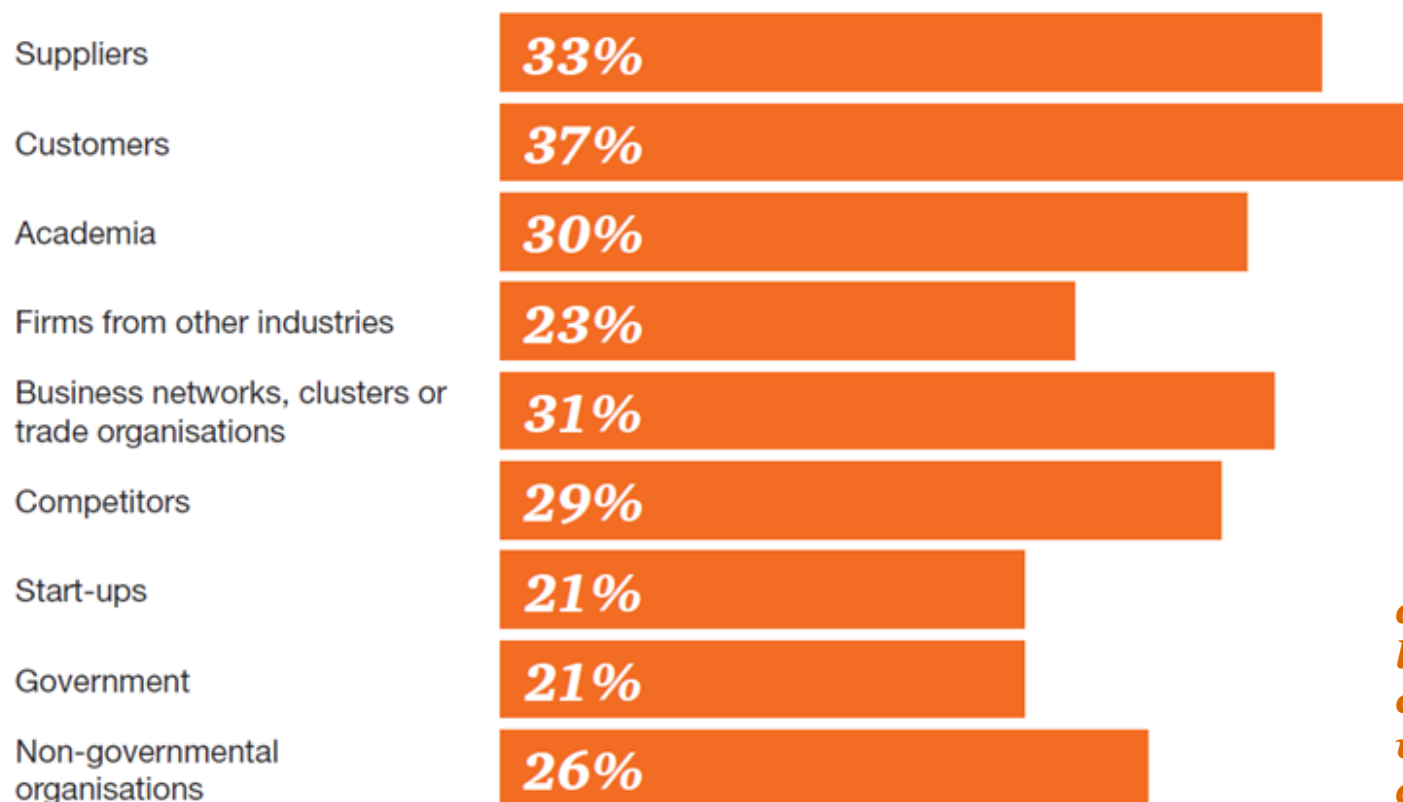


40%

dei partecipanti vede nelle joint ventures, alleanze strategiche e collaborazioni informali un'opportunità per accelerare l'innovazione e raggiungere i nuovi clienti e le nuove tecnologie

*Somma delle risposte «molto importante o importante»

Focus su Financial Services: hai attivato o pensi di attivare partnership/joint ventures o collaborazioni informali con i seguenti partners?



78%

dei CEO riconoscono che la richiesta di competenze chiave sta evolvendo verso una maggiore ampiezza di skill

*Somma delle risposte «sì»

Focus su Financial Services: quali i benefici ottenuti attraverso la strategia di «talent diversity and inclusiveness»

Professionalità provenienti dal settore di riferimento dei

*principali clienti, «**industry account driver**», sia nella struttura commerciale che nei crediti*

Professionalità provenienti dall'ICT, big data o social media,

*«**game designer**», «**Cyber manager**»*

Professionalità mirate ad un approccio proattivo alla sfida regolamentare, al fine di integrare la compliance» nella organizzazione, processi e sistemi ,

*«**regulatory officer**»*

Professionalità provenienti dai paesi/location e con caratteristiche socio-demografiche che riflettono il mercato target mercato geografico settore di

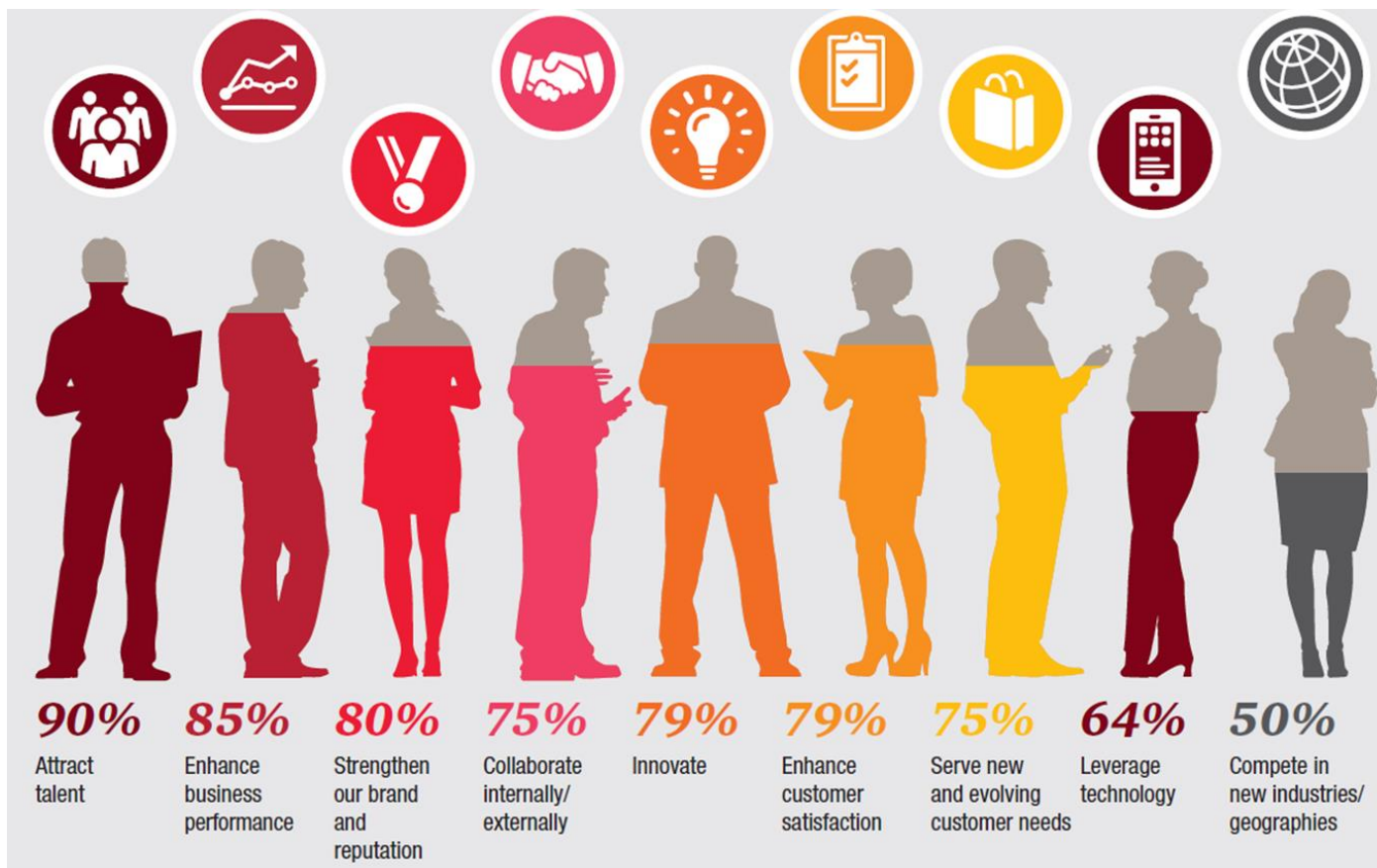
*riferimento dei principali clienti «**mix generazionale, provenienza geografica, uomo-donna**»*

Collaborazioni con università e nuovi mercati potenziali,

*«**app developer** », «**crowd funding manager**», «**event manager**»*

*Somma delle risposte «sì»

Focus su Financial Services: quali i benefici ottenuti attraverso la strategia di «talent diversity and inclusiveness»



*Somma delle risposte «concordo»

L'adattabilità delle competenze quale fattore critico per lo sviluppo sostenibile: il Talent Adaptability* Score e Saratogatm

Figure 3: Adaptability vs. Acceptance rate

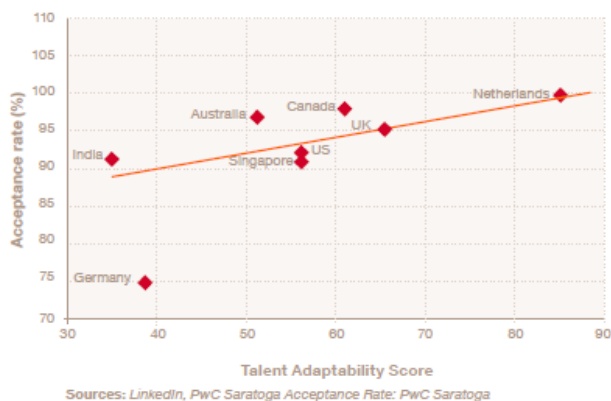


Figure 4: Adaptability vs. Short-term resignation rate

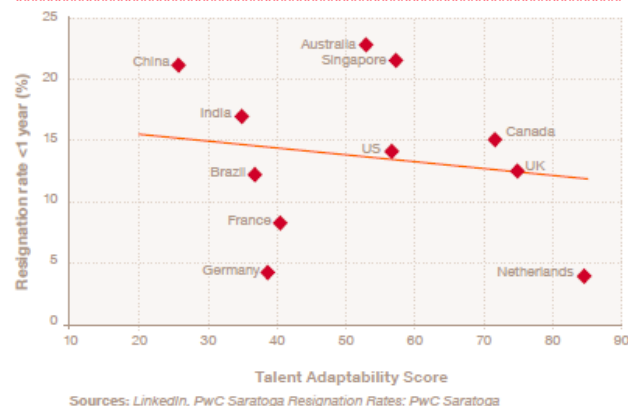
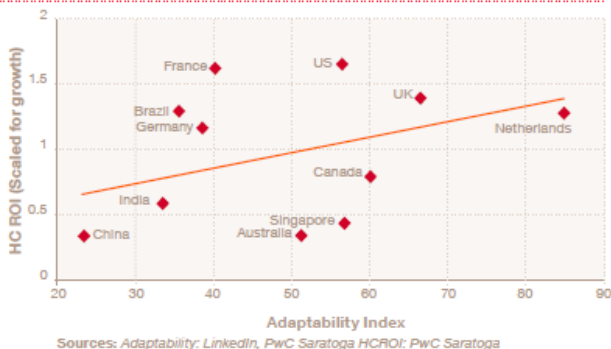


Figure 5: Adaptability vs. HCROI



Human capital return on investment (HCROI) describes the return an organisation receives for every dollar it spends on employees.

Adapt to survive – How better alignment between talent and opportunity can drive e

Le persone dovrebbero avere una consapevolezza circa il percorso di lungo termine:

- Interagire con l'ambiente per essere adattabili nel futuro, restare aperti al cambiamento
- Questo trend riguarda anche I 40enni, che devono pianificare ancora almeno 2/3 della loro vita lavorativa

Le aziende sono chiamate ad integrare l'adattabilità" nei programmi di People Management:

- attivare azioni che incoraggino lo sviluppo di "nuove" e "adattabili" competenze tecnico-professionali
- riorientare I programmi di sviluppo e formazione

Il sistema educativo è chiamato ad interagire maggiormente con le aziende e le istituzioni politiche :

- richiede capacità di pianificazione e collaborazione er supportare lo sviluppo delle competenze chiave per il futuro

Il sistema politico è chiamato a giocare un "ruolo attivo" nel creare le condizioni abilitanti l'"adattabilità", co-investendo per riorientare il sistema formativo ed educativo (Long-Life-Learning)

* "Adapt to survive": indagine PwC commissionata da LinkedIn

Ripensare i talenti: una esemplificazione di approccio proattivo alla regulatory compliance

**Lead from the
Front**

**Develop a
Coherent
Workforce plan**

**Adapt to new
market demand**

**Rethinking
what we mean
by talent**

**Embrace
Diversity**

**Be realistic
about reward**

**Apply Analytical
rigour**

Focus sulla pianificazione strategica delle persone: la trasversalità e adattabilità delle competenze

Pianificazione strategica e Politica di Gestione e Sviluppo Risorse Umane

Conoscenze, Capacità e Risultati richiesti da ciascun processo attuale e a tendere

Pianificazione quali-quantitativa delle skills necessarie oggi e a tendere (comuni ai diversi processi e specialistiche)

Declinazione dei percorsi formativi e di sviluppo abilitanti e trasversali (faculty) e specialistici (mastery) e dei misuratori di efficacia-risultato

Recruiting, Inserimento, Rotazione e Sviluppo risorse

Internal Practice, Best Practice e Requisiti regolamentari

Una esemplificazione concreta: sviluppare la trasversalità nel ciclo dei controlli

Adeguatezza quali-quantitativa delle funzioni aziendali di controllo

Piano di rotazione delle Risorse tra funzioni aziendali di controllo

Requisiti dei responsabili delle funzioni di controllo e referenti locali

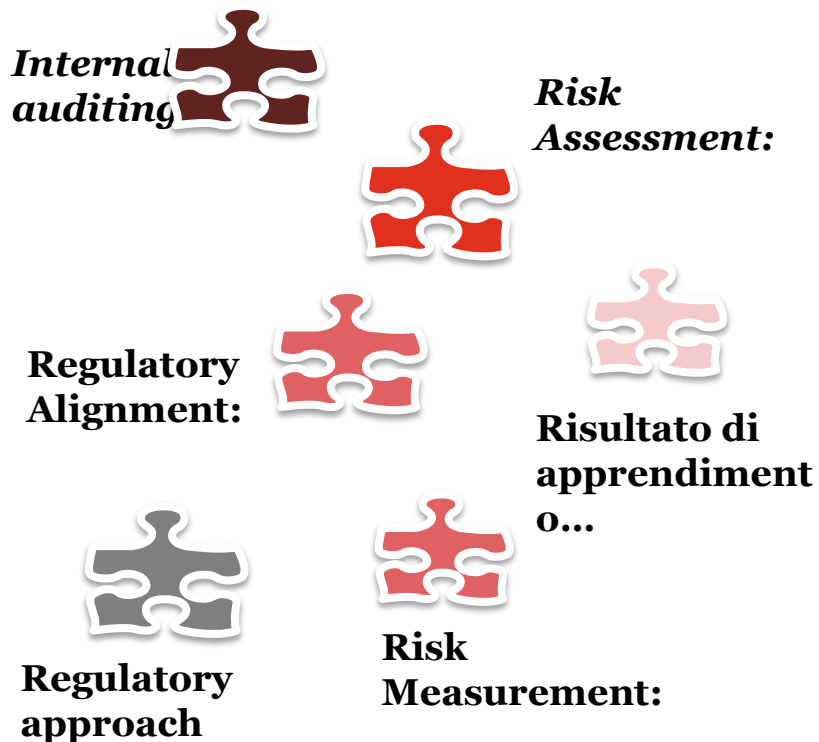
Presidio nel continuo del ciclo dei controlli (ex-ante e ex-post) quale leva di gestione dei rischi reputazionali ed operativi

Un approccio proattivo all'evoluzione del sistema dei controlli:

Adattabilità e permeabilità delle competenze

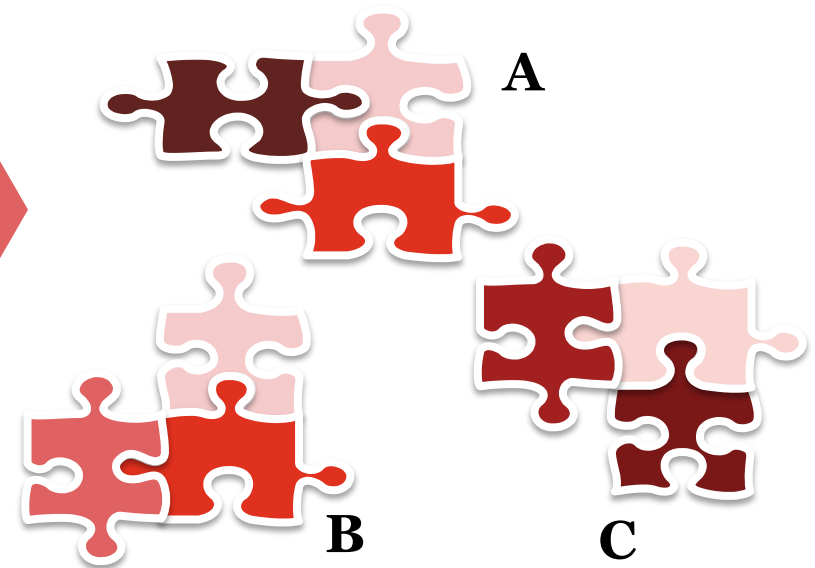
La declinazione del modello di conoscenze, capacità e abilità nell'efficace gestione dei processi

dai presidi di controllo...



...alla trasversalità dei processi

Combinazioni diverse di presidio di processo possono richiedere competenze chiave diverse

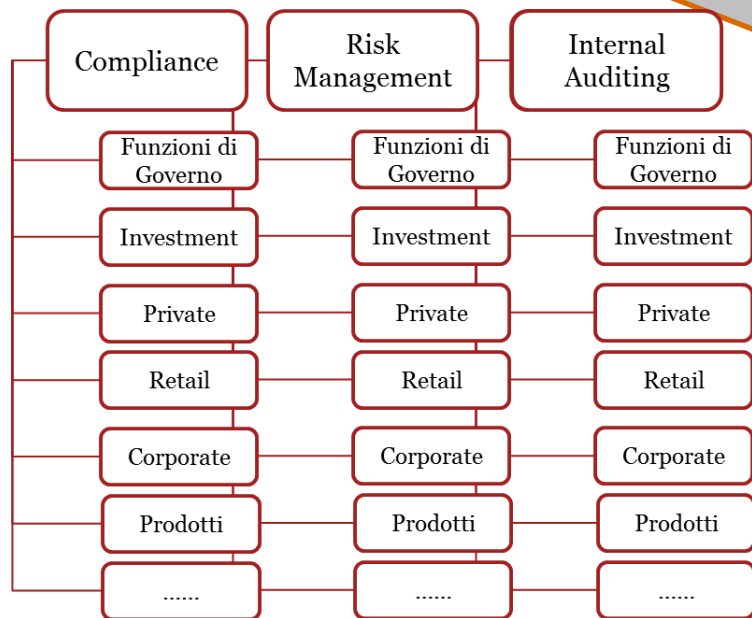


Pianificazione dei percorsi formativi per supportare la visione «trasversale» del ciclo de controlli (trasversali e specialistici)

Specializzazione vs trasversalità

Processi con focus su Specializzazione

Esempio



Processi con focus Trasversalità

Esempio



Declinazione di programmi formativi per sviluppare il fabbisogno attuale e a tendere, bilanciando il mix

Un possibile metodo applicativo gli "European Qualification Framework"

«European Qualification Framework EQF è un framework europeo utilizzato per collegare fra loro sistemi e quadri nazionali delle qualifiche, al fine di agevolare la libera circolazione delle risorse e la formazione delle competenze chiave per il futuro»

Principali vantaggi della sua applicazione in azienda:

- Favorisce l'attivazione di **metodi e pratiche comuni** tra i processi di sviluppo e riconoscimento delle competenze in azienda (Sviluppo, Gestione, Formazione e Reward);
- Sostiene la **comparabilità ed i percorsi trasversali** infragruppo;
- Favorisce la **comunicazione tra il sistema formativo aziendale ed il sistema formativo-paese** e, quindi, la condivisione dei costi e opportunità di sviluppo delle professionalità di interesse nazionale e comunitario;
- Aumenta la qualità e la trasparenza delle attività formative, **agevolando la misurazione dell'efficacia attraverso i risultati di apprendimento**;
- Facilita l'accesso a **bandi per il finanziamento della attività formative** il cui accesso è valutato attraverso gli **standard EQF**

Grazie per l'attenzione

www.pwc.com/ceosurvey

Maria Delli Pizzi
People & Change and Reward
Financial Services

maria.dellipizzi@it.pwc.com