

Sommario

Introduzione al tema 2

Mario Spatafora, Segretario Generale Associazione Effebi

Banking e Risorse Umane tra sfide e innovazione..... 3

Maurizio Agnesa e Simone Sandre, KPMG



Introduzione al tema

Prof. Mario Spatafora, Segretario generale, Associazione Effebe

Nel recente passato l'innovazione tecnologica nelle società di servizi ha riguardato soprattutto la sfera dell'information technology applicata al conseguimento di economie di scala nello sviluppo di piattaforme informatiche più integrate, efficienti ed estese per conseguire guadagni di efficienza nei processi interni alle aziende.

Oggi l'innovazione ha un impatto pervasivo, non solo nel miglioramento dei processi ma anche nel cambiamento radicale dei modelli di business e delle modalità di interazione con tutti i portatori di interesse: dagli azionisti ai dipendenti, dai fornitori ai clienti.

Anche Lo sportello bancario diventa digitale. Infatti, se le opportunità offerte dai servizi Cloud e via Mobile riducono i costi di accesso, di transazione e di immagazzinamento delle informazioni, le social technologies e i big data abilitano e arricchiscono nuove forme di partecipazione, coinvolgimento e collaborazione attraverso i confini delle organizzazioni.

Le banche stanno valutando gli impatti di queste innovazioni sui loro business per individuare approcci alla trasformazione digitale e le risposte strategiche e tattiche all'emergere di concorrenti sempre più aggressivi e focalizzati. Il ventre molle per le Banche è la componente distributiva, le reti di punti vendita e di filiali, che rappresenta contemporaneamente la struttura produttiva e l'interfaccia relazionale che genera la quasi totalità dei ricavi. E sono proprio questi asset ad essere investiti dalla potenziale e incombente combinazione di tecnologie che le disintermediano.

Banking e Risorse Umane tra sfide e innovazione

Maurizio Agnesa e Simone Sandre, KPMG

1. Il cambiamento del contesto

La tragica fine di Lehman Brothers nel 2008 ha scoperchiato il vaso di Pandora del modello capitalistico neo-liberale portando alla ribalta il paradosso di un protagonismo economico delle banche, che appaiono sempre più giganti dai piedi di argilla. Le dinamiche che caratterizzano ma allo stesso tempo complicano il sistema bancario occidentale (in particolare europeo) sono fondamentalmente tre: la globalizzazione, la crisi finanziaria e la tecnologia.

A partire dagli anni '70, ha avuto inizio una nuova ondata di liberalizzazione del commercio mondiale, grazie ad accordi e istituzioni internazionali come il GATT ed il WTO. Tre principali aspetti sono alla base dell'attuale fase di globalizzazione. In primo luogo, la rivoluzione avvenuta nel campo dell'informatica ha fortemente ridotto il costo delle comunicazioni e dei trasporti. Inoltre, la globalizzazione è stata decisamente influenzata da ragioni politiche legate al crollo dei paesi socialisti avvenuto a partire dal 1989. Infine, anche la crescente fiducia nella capacità del mercato di risolvere il problema della produzione e distribuzione dei beni ha influito sul diffondersi di un'economia "senza confini".

La forte identità nazionale, che nel secolo scorso ha contrassegnato le banche europee, è stata recentemente messa in crisi dalla progressiva integrazione dell'Unione Europea. Le aziende di credito sono sempre state caratterizzate da complesse macchine organizzative fortemente dipendenti dalla qualità delle Risorse Umane. Con lo sviluppo internazionale, questa complessità è aumentata ulteriormente: le aziende, infatti, devono essere in grado di gestire popolazioni

articolate, multi-culturali e in rapido cambiamento, a causa anche di un mercato contraddistinto dall'evoluzione della tecnologia nonché da forti pressioni concorrenziali.

Di pari passo con la globalizzazione anche la crisi finanziaria ha influenzato notevolmente il contesto in cui operano le banche. In particolare la fase recessiva scoppiata nella seconda metà del 2008 ha evidenziato una contrazione della redditività nel mondo occidentale, ma anche un sensibile rallentamento nei paesi asiatici.

In Italia le varie ondate della crisi hanno avuto diverse ripercussioni sui gruppi bancari: in primo luogo vi sono state importanti perdite sulle attività finanziarie con una conseguente ricaduta della crisi sull'economia reale, causando una contrazione del margine d'interesse e da commissioni, anche a causa di una politica monetaria fortemente espansiva. Con la crisi dei debiti sovrani si è manifestata una riduzione della liquidità sui mercati e un aumento del costo del funding per gli operatori; la BCE, assumendo il ruolo di garante, ha solo parzialmente compensato tali difficoltà.

Nel 2011 i principali gruppi bancari italiani hanno proceduto ad importanti svalutazioni sugli *intangibile*, generando per il primo anno una perdita aggregata di 25 miliardi di Euro. Nel 2012 sono emerse ulteriori difficoltà riguardanti in particolare la qualità del credito; infatti, i bilanci delle banche hanno subito sostanziali rettifiche di valore sui crediti, favorendo la registrazione di un utile normalizzato. Dunque, il principale problema del settore bancario italiano è stato il deterioramento della qualità del credito, in aggiunta ad una forte polarizzazione che il settore sta manifestando dal 2012.¹

¹ Le banche italiane tra gestione del credito e ricerca di efficienza, Analisi dei bilanci bancari 2012 –

Tali fenomeni stanno progressivamente modificando la “concezione e morfologia” stessa di banca, anche in relazione all’uso sempre più frequente della tecnologia nei servizi bancari. Come dimostrano studi di settore quali l’indagine ABI GFK Eurisko, nonostante lo sportello resti il punto di riferimento primario per la clientela delle banche italiane, circa il 75% degli utenti (su un campione di 80 istituti analizzati) afferma di avvalersi anche di canali alternativi per accedere a prodotti e servizi, per un totale di circa 12 milioni di persone a partire dalla fine del 2012.

La presenza sempre più diffusa e capillare della rete, unita alla portabilità dei nuovi devices, sono solo due dei principali fattori che hanno condotto ad un’integrazione sistematica tra canali tradizionali e internet; infatti, circa il 40% degli utenti si serve della rete per comunicare con la propria banca e il 5% accede mediante smartphone e tablet. In virtù della varietà dei servizi offerti, il cliente può scegliere di volta in volta il mezzo più adatto ad effettuare la singola operazione, un dato che in Italia è confermato dal crescente successo di *facilities* quali il mobile banking (con 1 milione e mezzo di clienti) e sportelli intelligenti per depositare assegni e fare operazioni più complesse (con 7 milioni di utenti²).

Digitalizzazione, innovazione e multi-canalità integrata diventano le parole chiave per comprendere e affrontare questi anni ancora complessi per l’economia italiana, così da razionalizzare l’attività e i processi, ampliando però allo stesso tempo l’offerta e i servizi. L’obiettivo è dunque una maggiore efficienza delle infrastrutture grazie a sistemi informativi evoluti e un’accelerazione nella dematerializzazione dei processi.

In particolare, sono i social media a rappresentare la nuova frontiera del rapporto tra banche e clienti: tra questi sono impiegati con una maggiore frequenza

Fonte: KPMG Advisory

² Doxametrics e Duepuntozero per ABI

Facebook, Twitter e LinkedIn, con una netta preferenza per i primi due, in grado di raggiungere un bacino d'utenza di oltre 700 follower.

Inoltre, secondo quanto emerge dal primo studio di Social Banking effettuato da KPMG,³ analizzando le strategie di comunicazione di 21 banche, almeno l'80% utilizza una piattaforma social di comunicazione, impiegata innanzitutto come canale di promozione e monitoraggio del brand (54%) e della concorrenza (54%), ma anche per identificare le esigenze della clientela (46%), raccogliere un feedback (38%) e identificare potenziali competitor (31%) e nuovi trend tecnologici (31%)⁴.

Analizzando la presenza delle banche sui social media è possibile rilevare alcuni casi particolarmente significativi che, con un netto anticipo rispetto al trend nazionale, hanno saputo comprendere il potenziale interattivo dei nuovi media, superando l'iniziale diffidenza del Top Management verso strategie percepite come modaiole. Ad esempio, Webank (del Gruppo BPM) (oggi Banco BPM – ndr) è presente già dal 2007 sui network e oggi è fruibile in podcast con un canale radio nato per informare sulle promozioni della banca, che è anche attiva con un Customer Care su Twitter. Dal 2011 Fineco dispone di profili su Twitter, Facebook, Google Plus, LinkedIn e Pinterest e infine Unicredit ha una presenza su Facebook, Twitter e YouTube in grado di raccogliere circa un 1,2 milioni di fan in 22 Paesi⁵.

Tuttavia il ritardo con il quale gli istituti bancari sono approdati sulle nuove piattaforme ha portato a uno slittamento di circa un anno sull'attuazione effettiva del nuovo trend strategico che prevede la presenza di un servizio clienti (56%),

³ KPMG Social Banking – Fonte Ufficio Studi KPMG Advisory

⁴ Fonte ABI Lab

⁵ Silvia Sindaco, *Sportelli social. La banca cerca (e trova) nuovi fan*, CorriereEconomia, 8 Luglio 2013, pag. 28-29

creazione partecipativa per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (39%) ed educazione finanziaria (33%), con un obiettivo comune a tutti, la realizzazione di un customer care (56%) (il settore bancario si colloca solo al sesto posto per innovazione digitale dopo tecnologia, automotive, assicurazioni⁶).

Per analizzare l'orientamento degli istituti bancari, inoltre appaiono significative le aspettative dei clienti che hanno intuito nei processi di digitalizzazione e comunicazione social la possibilità di contenere i costi, eliminando le spese aggiuntive a proprio carico, e ricevere con maggiore rapidità risposte per servizi di assistenza e consulenza. Strettamente correlato all'esigenza di istituire un customer care efficiente, è il fenomeno della proliferazione dei Contact Center, modalità innovativa per rimanere costantemente in contatto con i propri clienti, in una prospettiva totalmente 2.0.

Se tecnologia e internet sono sempre più sinonimi di incisività in termini di servizio, sono i dati a dare un riscontro effettivo delle nuove abitudini degli italiani. Con riferimento all'anno 2012, i dati ABI dimostrano che sono state oltre 52 milioni le telefonate gestite dai Contact Center in supporto alle esigenze degli utenti, unitamente a un aumento di mail e interazioni via chat del 40% e 15% rispetto al 2011⁷.

Un trend in crescita che è soprattutto conseguenza diretta di un riscontro positivo in termini di "feedback", rilevabile sia in considerazione dei tempi di risposta degli operatori sia per quanto riguarda l'eshaustività dei quesiti posti. Infatti, circa il 45% degli utenti deve sostenere un tempo di attesa medio di soli 70 secondi, mentre – ancora più sorprendente - il 56% è in grado di prendere la linea nei primi 20 secondi, ottenendo una risposta esaustiva nella stessa telefonata nel 90% dei casi.

⁶ KPMG Social Banking – Fonte Ufficio Studi KPMG Advisory

⁷ Fonte ABI, Più internet, tecnologia e interattività nei contact center, 17 agosto 2013

E' anche interessante considerare il profilo medio degli operatori deputati alla valorizzazione del nuovo servizio: partendo da una base di 2.300 persone, è stato rilevato che la media anagrafica si aggira intorno ai 36 anni, la percentuale delle donne supera di poco quella maschile (56%) e circa la metà degli addetti ha un livello di istruzione elevato, essendo in possesso di una laurea o in procinto di terminare gli studi, dovendo mettere a disposizione una vasta gamma di requisiti linguistici per incontrare le esigenze dei clienti. Infatti, molti degli operatori sono poliglotti, parlano almeno tre lingue straniere (29%), il 94% degli addetti al Contact Center conosce l'inglese ed è in grado di fornire assistenza e informazioni in altre lingue⁸.

In considerazione della persistenza di una relativa instabilità economica, dal punto di vista dell'analisi dei dati è certamente di grande rilievo mettere in evidenza l'inquadramento contrattuale delle risorse: il 7% è inserito con un contratto di apprendistato mentre ben l'83% è assunto con un contratto a tempo indeterminato.



⁸ Fonte ABI, Più internet, tecnologia e interattività nei contact center, 17 agosto 2013

2. *Gli sportelli bancari: oggi e domani*

L'attuale assetto delle reti bancarie è frutto di un'evoluzione storica nella quale la fase espansiva dei mercati, gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di "prossimità al territorio" hanno portato fino al 2008 a una presenza del numero di sportelli ben superiore alla media europea. La pressione sui margini dei gruppi bancari italiani con la conseguente necessità di riduzione dei costi, l'evoluzione di fattori culturali, sociali e demografici della popolazione e l'innovazione tecnologica hanno poi spinto verso una razionalizzazione delle filiali attraverso una rivisitazione del modello di servizio alla clientela, riducendo gli sportelli circa del 35% o 40%, il tutto in una prospettiva di integrazione multicanale e mediante un percorso di migrazione tecnologica della clientela.

Ciò accade non solo in una logica puramente legata ai costi di servizi e personale, ma anche per le diverse attitudini degli utenti più giovani, che riservano le visite in filiale solo per attività che non possono effettuare virtualmente. Uno studio del 2016 realizzato da KPMG dimostra che le principali motivazioni che inducono alla scelta di una banca online sono le condizioni economiche vantaggiose (66%), la comodità (47%) e semplicità (32%) nella fruizione dei servizi tramite web e la disponibilità di servizi innovativi (21%)⁹. Tale trend è accentuato se si analizza la generazione dei Millennials che vivono ogni acquisto come un'esperienza emozionale.

Per questo motivo la strategia distributiva delle banche italiane nei prossimi anni dovrà mettere al centro dell'attenzione internet e i canali diretti, allentando il "rapporto fisico" tra banca e cliente, in forte contrasto con la tradizione del cliente medio del passato: l'utente sarà sempre meno fidelizzato e più portato a cambiare

⁹Fonte: KPMG – Digital Banking 2016

banca qualora non dovesse trovarvi l'immediatezza e facilità d'interazione da lui richieste. Seguendo l'esempio di altri business, il sistema bancario dovrà effettuare un ulteriore percorso di revisione e razionalizzazione della rete distributiva, soprattutto in Italia, secondo un modello di bassa frequenza di utilizzo e alta varianza di necessità, molto più flessibile in termini di orari, location, operatività e offerta di servizi¹⁰.

Ovviamente sono numerose le proteste degli addetti ai lavori, soprattutto di coloro che intravedono in questo processo un incentivo al taglio delle risorse. Complice la crisi, negli istituti di credito italiani si prevedono nei prossimi anni ben 19 mila uscite, includendo però prepensionamenti volontari o tagli incentivati; ad esempio, già nel 2013 un'indagine condotta dal Corriere della Sera aveva anticipato il piano di esuberi che nel 2016 MPS ha messo in conto a livello europeo per sopravvivere¹¹.

Tuttavia, il servizio bancario rimane ad alto contenuto tecnico, pertanto sarebbe poco lungimirante guardare alle nuove tecnologie come uno spettro destinato solo alla riduzione dei costi e al taglio della componente umana. Al contrario, le stesse potrebbero liberare l'istituto dalle mansioni e attività di routine, portandolo a offrire al cliente più assistenza nei processi a valore aggiunto.

A questo proposito, è possibile già prendere come riferimento alcuni case history particolarmente significativi, tra cui la SNS Bank dei Paesi Bassi e la Ziraat Bank turca. La prima ha sviluppato una strategia multicanale a basso costo, incentrata sull'internet banking, che, grazie ad un accordo di deposito con le Poste

¹⁰Fonte: elaborazione KPMG Advisory

¹¹De Cesare Corinna, Banche, 19 mila posti a rischio, 01 settembre 2013

olandesi, ha permesso di trasformare la propria rete distributiva fisica in filiali cash-less.

Per SNS il ruolo dello sportello consiste nel fornire al cliente una migliore “customer experience” per ottenere maggiori profitti: gli sportelli sono stati potenziati per generare traffico, fornire un servizio eccellente alla clientela e generare occasioni di selling, incoraggiando i clienti a entrare in filiale per parlare delle proprie esigenze, con un aumento degli stessi del 20%, una riduzione dei costi di agenzia del 40% e il raddoppio dei volumi di vendita.

In Turchia, invece, la Ziraat Bank ha sviluppato un format di remote banking per rispondere alle esigenze dei propri clienti che vivono in aree metropolitane molto congestionate dal traffico, realizzando circa 1.000 “cabine” bancarie dotate di monitor e tastiere, distribuite in città, centri commerciali, stazioni ferroviarie e aeroporti: queste sono accessibili 365 giorni all’anno, hanno una velocità di elaborazione di 140 transazioni al giorno, forniscono un servizio gratuito di trasferimento fondi e pagamento delle bollette anche per coloro che non sono clienti.

La diffusione delle tecnologie digitali rappresenta una grande opportunità per le banche, non soltanto per aumentare l’efficienza e ridurre l’afflusso allo sportello delle transazioni più semplici, ma anche per integrare processi e operatività dai diversi “punti di accesso” della clientela, orientandosi verso una multi-canalità completa.

Perché questo procedimento possa configurarsi come un trend di successo a lungo termine è necessario perseguire alcuni obiettivi fondamentali: 1) la multi-accessibilità per garantire all’utente la possibilità di accedere a più canali per la stessa operazione, con un costante allineamento informativo (track record); 2) la mobilità delle risorse della banca; 3) la presenza di una sorta di show-rooming con

meno sportelli, ma di dimensioni maggiori, atti anche all'introduzione di spazi complementari sia per le esigenze dei clienti (aree di assistenza, baby parking) sia per quelle della struttura (open-day alla filiale, seminari/incontri a tema). Inoltre, è essenziale provvedere anche al supporto delle risorse interne mediante strumenti di videoconferenza, qualora vi fosse la necessità di assistere il personale nelle operazioni più innovative, muovendosi verso una digitalizzazione che snellisca le pratiche di gestione, puntando all'obiettivo del paperless e all'integrazione cross-canale.

Infine, lo sviluppo dei nuovi modelli di filiale dovrebbe essere un processo evolutivo graduale che affondi le sue radici in una chiara comprensione delle esigenze della clientela e delle opportunità di guadagno per la banca; proprio per questa ragione è importante coinvolgere direttamente i clienti per capire come interagiscono con la propria banca e di quali servizi necessitano realmente, in modo da ottimizzare la produttività della filiale e l'investimento stesso delle risorse nelle nuove tecnologie.



3. Banca e Risorse Umane

Dunque il sistema bancario è stato pesantemente impattato dai tre fattori analizzati (globalizzazione, crisi finanziaria e tecnologia), con specifiche ripercussioni sull'area aziendale delle Risorse Umane, in direzione di una contrazione del numero, di una diversificazione nelle competenze/ruoli e di una sperimentazione di nuove modalità di gestione del Personale.

Prima di tutto, oltre alla scontata strategia di esternalizzare le attività amministrative, oggi si tende sempre più a calare le competenze gestionali direttamente sulla linea, adeguatamente addestrata e supportata dalla funzione Risorse Umane.

Tra gli altri cambiamenti indotti, le aziende di credito investono consistenti budget per conoscere i propri dipendenti con strumenti di "feedback a 360 gradi", li premiano in modo più mirato, favorendo lo sviluppo delle loro carriere e competenze secondo una logica più "scientifica" rispetto a qualche anno fa.

Si possono inoltre rilevare due tendenze innovative: una a livello gestionale e l'altra sul piano retributivo. La prima è incentrata sull'introduzione delle valutazioni di performance, soprattutto per coloro che svolgono una funzione manageriale o di vendita; la seconda, invece, riguarda l'articolazione delle retribuzioni, che preveda un aumento della componente variabile della retribuzione annua per la rete commerciale. Il variabile ha in genere carattere individuale: è determinato essenzialmente dalla prestazione del singolo e in minor misura anche dall'andamento del business.

La recessione ha anche portato a una contrazione dei livelli di occupazione, delineando un sensibile slittamento verso il basso della domanda di lavoro. Le banche in questo scenario hanno perseguito un modello di business improntato a

una sana prudenza e per questo oggi si assiste a processi di fusione/acquisizione delle stesse con impatti sui livelli di occupazione.

A partire dal 2009/2010 i processi di selezione sono stati bloccati o sensibilmente rallentati: più che assumere, il problema principale delle banche sembra essere quello di snellire le strutture Corporate e di rete. Tra l'altro, proprio il processo evolutivo indotto dalla tecnologia ha accelerato da una parte la possibilità concreta di ridurre il personale di sportello, liberandolo dalle attività più semplici e ricorrenti - bonifici, prelievi, estratti conto e pagamenti - e dall'altra di dedicare più risorse alla consulenza specializzata, un procedimento che sarà portato a compimento da circa il 61% degli istituti entro i prossimi anni. A dimostrazione di ciò, basti pensare che le banche italiane hanno recentemente investito nell'ICT (Information Communication Technology) e nella conseguente riconversione tecnologica circa 4,3 miliardi di Euro.

I cambiamenti in corso, dunque, modificano profondamente la domanda di skills ricercate nel personale. Infatti, l'automatizzazione di processi un tempo molto complessi, che richiedevano la presenza di personale esperto, ha ridotto questa necessità. Ciò che interessa alle banche al giorno d'oggi è un dipendente giovane da formare rapidamente, che abbia familiarità con la tecnologia. Il turn-over non ha più un impatto così significativo sull'andamento della banca: perdere un dipendente non ha un costo operativo né organizzativo particolarmente elevato, perché le sue conoscenze sono in realtà "proprietà" della banca, incorporate nei sistemi informativi. Naturalmente, poiché il numero delle posizioni che richiedono uno skill elevato è diminuito radicalmente, la loro criticità è invece aumentata e di conseguenza l'attenzione che vi si deve porre.

Nonostante l'impatto della crisi economica, lo sforzo formativo delle aziende di credito è stato comunque rilevante. La riqualificazione del personale, infatti, ha costituito un costo importante per contenere la contrazione occupazionale dovuta alle ristrutturazioni economiche in corso nel settore. Ad esempio, malgrado la crisi, l'attività formativa ha raggiunto un picco nel 2009 ed ha riguardato il 91% dei bancari. Mentre negli anni si è cercato di allargare il bacino dei dipendenti coinvolti, sono invece diminuite le ore di formazione mediamente impartite; circa il 90% di queste ore è svolto durante l'orario di lavoro e solo una piccola percentuale (all'incirca il 20%) in auto-formazione. Permane quindi elevato lo sforzo formativo delle imprese per riqualificare il personale, anche nella fase di austerità imposta dalla crisi economica.

Infine, il settore bancario italiano si sta anche muovendo verso il potenziamento delle intranet aziendali, grazie alle nuove tecnologie e alla multi-canaltà. Secondo uno studio di ABI Lab e della School of Management del Politecnico di Milano, circa un terzo delle banche italiane intervistate incrementerà gli investimenti per le intranet nei prossimi anni (33% del campione), mentre più della metà intende mantenere inalterato il budget rispetto all'ultimo anno. Tali investimenti sono finalizzati allo sviluppo delle intranet a supporto delle attività commerciali, di marketing e del servizio clienti (56%), delle operazioni finanziaria (53%), dell'organizzazione interna e della gestione delle risorse umane (50%). Inoltre, le banche italiane puntano a potenziare l'accessibilità alla intranet aziendale (80% del campione) anche per permettere l'accesso a ogni orario e da qualunque luogo.¹²

Da queste analisi è possibile concludere come anche le Risorse Umane del sistema bancario stiano cercando di modificare le proprie prassi organizzative per

¹² Fonte: ABI, Banche potenziano intranet aziendali, Associazione Bancaria Italiana

gestire l'evoluzione epocale in corso in direzione di un maggior supporto al business, creando un "circolo virtuoso di retroazione" sulla cultura organizzativa della banca stessa.



Maurizio Agnesa: Manager Executive Search & Selection KPMG Advisory S.p.A. - Unicatt

Simone Sandre: Human Resources KPMG Tax & Legal - Unicatt