

FORUM HR 2015

Roma, 9/10 giugno 2015

Le nuove professioni in Banca

La crisi economico-finanziaria, iniziata a partire dal 2008, ha avuto importanti ripercussioni, oltretutto a livello sociale, sulla redditività e sulle performance delle Banche.

Infatti, la crisi – da un lato – ha generato un deterioramento degli attivi ed un conseguente elevato incremento del costo del rischio, dall'altro ha determinato un innalzamento dei costi di approvvigionamento della raccolta e, conseguentemente, una forte riduzione degli spread sui tassi di interesse.

Infine, vi è stata l'esigenza di un forte rafforzamento di capitale che ha comportato l'impiego di ingenti risorse economiche che hanno depresso ancor di più i ritorni economici per le banche.

Evidentemente, il ROE è progressivamente sceso negli anni, crollando poi a partire dal 2011. Solo recentemente si sono visti segnali di ripresa per il settore, pur permanendo significative difficoltà.

La crisi ha posto, pertanto, le banche nell'esigenza di accelerare nella trasformazione strutturale, abbandonando tra le altre cose anche l'idea – diffusa negli anni precedenti la crisi – della prossimità territoriale e, dunque, dell'espansione numerica delle filiali.

Inoltre, in queste valutazioni hanno anche inciso i cambiamenti comportamentali della clientela e le nuove tecnologie che stanno sempre più spingendo il servizio bancario verso un modello a bassa frequenza di utilizzo delle filiali. In altre parole, si va sempre

meno – se non raramente – in filiale ed essenzialmente per esigenze e/o richieste particolari che non sono “risolvibili” in altro modo.

In questo quadro di crisi economica profonda si è fatta più ampia la forbice tra clienti performanti e non performanti, con politiche di razionalizzazione della clientela poste in atto dalle banche per ottimizzare costi e opportunità.

E’ dunque evidente come in questo scenario le banche italiane – e tra queste, naturalmente, anche BNL – hanno dovuto attuare una profonda trasformazione del modo stesso di fare banca, puntando a forti recuperi di efficienza, al rafforzamento dei *ratios* patrimoniali e delle coperture dei rischi, concentrandosi sui clienti “migliori”, al fine di ritornare a livelli di redditività sostenibili.

Dunque ridefinizione del modello distributivo: significativa razionalizzazione delle filiali, che devono operare come una sorta di “centro servizi” alla clientela, assicurando livelli di servizio adeguati; multicanalità e nuove tecnologie, volte alla semplificazione dei processi e all’ottimizzazione del rapporto banca-cliente; nuovi canali quali i promotori finanziari, in una rete integrata con le altre; evoluzione dei processi e dei modelli di dialogo con la clientela; semplificazione dei modelli operativi per liberare risorse da destinare alle attività a maggior valore aggiunto; grande attenzione alla gestione della soddisfazione della clientela.

In questo ambito, assume particolare importanza la “trasformazione digitale” o meglio la rivoluzione digitale, indispensabile, da un lato, per mantenere il mercato ed evitare fughe verso nuovi player quali Paypal, Amazon, ecc., e, dall’altro, per crescere nel mercato attraverso la capacità di offrire nuovi servizi e prodotti ai clienti.

Rafforzamento della relazione col cliente, digitalizzazione e multicanalità della distribuzione, diversificazione dei prodotti e servizi evoluti e personalizzati. La sfida

dell'innovazione per le banche si traduce in rinnovata centralità della clientela, qualità dell'offerta ed accessibilità.

L'attività delle banche si adatta alle trasformazioni del contesto economico e sociale nella direzione di un progressivo "riposizionamento" del rapporto col cliente, allo scopo di individuare e soddisfare al meglio i suoi bisogni finanziari. Sulla centralità dell'accoglienza e della consulenza al cliente si sviluppa il nuovo ruolo della filiale, che si affianca alla semplicità e alla comodità dell'operatività online

Cliente sempre più evoluto ed esigente, costantemente connesso a Internet, abituato a interagire, cercare informazioni, mettere a confronto le offerte sul mercato e utilizzare per i propri acquisti, in modo ottimale, reti fisiche e digitali.

Ogni giorno il sito BNL e le nostre App sono utilizzate da migliaia di clienti, che sono sempre più *social*. Noi mettiamo a disposizione dei clienti diversi canali: online, mobile e, naturalmente, quello fisico con oltre 800 agenzie aperte in Italia, con diversi modelli di servizio, sempre più flessibili in relazione alle esigenze del cliente.

Naturalmente, tutto questo richiede sforzi alla struttura della Banca: la Banca deve trasformarsi, rafforzando le competenze tradizionali e aggiungendone di nuove, da quelle di digital marketing a quelle tipiche di una *teck company*.

Le Banche italiane stanno investendo tantissimo nell'innovazione: a livello europeo, il Settore Bancario è il 5° per gli investimenti in innovazione e tecnologia e anche le Banche italiane sono lungo questo percorso.

Naturalmente, come accennato, è necessario affiancare agli investimenti in innovazione e tecnologia anche quelli sulle competenze e sulle professionalità.

Il cambiamento in atto è permanente. Quindi le aziende devono attivare un monitoraggio permanente sul mercato delle professioni, avere una chiara consapevolezza dei cambiamenti in atto e della loro velocità, al fine di anticipare i fabbisogni formativi da erogare al proprio capitale umano.

Inoltre, dovrà presidiare con grande attenzione i propri business rilevando in anticipo i cambiamenti e tendendo sempre più verso un'organizzazione agile, allo scopo di ridurre il *time to market*.

Naturalmente tutto questo richiede di sviluppare la competenza e la cultura necessaria nella propria forza lavoro. Come accennato, occorre investire – e tutte le aziende lo stanno facendo, in funzione dei propri piani di azione strategici – sia su nuove competenze da innestare sulle professionalità tradizionali del mondo bancario, sia su nuove competenze per nuove professionalità che devono essere sviluppate internamente o acquisite dal mercato per rimanere competitivi.

Sono molteplici le iniziative che BNL dedica alla formazione e allo sviluppo professionale: il capitale umano è una risorsa fondamentale per noi, perché è il mezzo attraverso il quale la Banca traduce con atteggiamenti operativi le proprie scelte strategiche. È il denominatore comune per garantire qualità sul mercato e nella società.

BNL è fortemente impegnata a promuovere la valorizzazione dei propri collaboratori offrendo opportunità di formazione e sviluppo professionale, al fine di favorire la crescita dei propri dipendenti. I principali interventi hanno riguardato tutte le nuove dimensioni del business – Hello Bank!, promotori finanziari, dematerializzazione, ecc. – con l'obiettivo di supportare i dipendenti a lavorare meglio e a rafforzare le proprie competenze, anche manageriali.

In questo contesto cosa sta concretamente succedendo in BNL?

BNL ha avuto performance brillanti nei trimestri passati, con una crescita del risultato lordo prima del rischio, malgrado – come accennato – 3 anni di recessione in Italia, risultati assorbiti tuttavia nella quasi totalità dalla crescita del costo del rischio.

Oggi ci sono, tuttavia, importanti cambiamenti intorno a noi:

- passaggio dalla recessione alla crescita, seppure allo stato ancora piuttosto timida e lenta. In questo tutte le previsioni coincidono, con un'accelerazione nei prossimi anni;
- liquidità ampia grazie alla BCE, con tassi di interesse bassi, se non addirittura bassissimi.

Questo contesto economico determina diverse conseguenze:

- pressione sui ricavi;
- necessità di una grande efficienza;
- possibilità di miglioramenti del costo del rischio.

Tre effetti sono attesi a medio termine:

- accelerazione dell'evoluzione da un modello classico – abbiamo raccolto nel bilancio, facciamo credito – a un'attività parzialmente disintermediata, con raccolta fuori bilancio con finanziamento dei nostri clienti attraverso i mercati finanziari o nostri business specialistici;
- passaggio, già in atto, da un sistema “tutto agenzia” ad una vera omnicanalità, intesa come integrazione perfetta tra realtà fisica e realtà digitale. ;
- competizione sempre più “crossborder”, anche internazionale.

Come conseguenza di questi 3 effetti, è concreta la minaccia di nuovi player, incluse “non banche” – come Paiypal, Google, Amazon, Microsoft – ma anche l'opportunità per noi di essere “*newcomers*”.

BNL ha la capacità di adattarsi a questi scenari in continuo cambiamento e da tempo sta adattando la propria organizzazione, anche sfruttando le capacità e le potenzialità del Gruppo BNP Paribas.

Il nostro “Piano Italia” prevede di sfruttare al massimo il “cross selling”, facendo Banca tutti insieme, al fine di sfruttare l’enorme potenziale del Gruppo.

In questo contesto, “omnicanalità” non vuol dire “agenzie” oppure “digitale” ma, al contrario “agenzia” e “digitale, ma con un’agenzia che guarda il futuro e diversa da oggi; se immaginiamo l’agenzia tra 10 o 15 anni probabilmente non sarà più cash (o quasi), non sarà più daily banking perché sarà sul digitale ma sarà un posto di consulenza, di servizi ad alto valore aggiunto, con la presenza di consulenti con grandi competenze professionali.

Se da una parte, come accennato, con l’affermarsi dei nuovi canali di accesso ai servizi bancari – come internet, smartphone, tablet e contact center – si sta intensificando l’uso della banca a distanza per le operazioni di tutti i giorni, dall’altra parte la filiale sta riscoprendo una nuova funzionalità nel rapporto col cliente.

Abbiamo verificato che i clienti continuano a recarsi in agenzia per l’assistenza e la consulenza nei momenti delle scelte finanziarie importanti e meno per l’operatività di routine che ormai viene assorbita dai nuovi canali distributivi.

Secondo una rilevazione ABI svolta su un campione rappresentativo di banche, oltre la metà degli intermediari intervistati sta innovando il concetto dello sportello, riadattando orari e strutture in relazione alle esigenze della clientela e favorendo l’integrazione fra le visite in agenzia e le nuove modalità di contatto personalizzate, realizzate anche attraverso i nuovi media.

Proprio pensando a questo – e, conseguentemente, alle nuove professionalità necessarie – BNL sta sperimentando e sviluppando un nuovo modello di **agenzia, chiamata “Europa”**: si tratta di uno spazio aperto con elevatissima informatizzazione e la presenza di consulenti di tutte le realtà del Gruppo BNPP in Italia e, quindi, con la possibilità di offrire ai clienti una consulenza integrata di altissimo livello. Se andate qui a Roma, a Piazza Fiume davanti alla Rinascente, è operativa già da qualche mese con ottimi risultati.

L’Agenzia “tradizionale” rimane al centro delle strategie e del modello distributivo di BNL ma assolutamente interconnessa a tutti gli altri modelli distributivi della Banca e sempre più specializzata, per rispondere in modo adeguato ai bisogni dei clienti. Questo, evidentemente, comporta necessariamente un cambiamento dei ruoli di agenzia:

- da una prevalente gestione dei bisogni transazionali alla gestione di tutti i bisogni di base del cliente;
- da un’incentivazione all’utilizzo di ATM evoluti alla promozione dell’utilizzo di canali diretti e della digitalizzazione “paperless”;
- da una gestione della cassa per tutte le transazioni alla gestione della cassa solo per le transazioni più complesse.

Naturalmente, tutto ciò ha una ricaduta su competenze e professionalità e richiede una forte azione di “*change management*” su diverse direttrici:

- riduzione progressiva delle attività operative e sviluppo dell’orientamento all’assistenza commerciale e alla consulenza;
- conoscenza dei processi di servizio sui canali diretti per assistere ed “educare” il cliente;
- utilizzo della tecnologia nella gestione dei processi di agenzia;

- sviluppo della e-collaboration interna e con il cliente per rendere disponibile la massima competenza presente nell'Organizzazione.

Sul digitale il Gruppo BNPP ha lanciato in tutta Europa **Hello Bank!**, che sta dando anch'essa ottimi risultati, addirittura migliori del business plan. In Italia, partita un po' più tardi rispetto al resto d'Europa, ha già raccolto quasi 50.000 clienti in pochi mesi.

Hello bank! si integra nel modello di distribuzione/relazione di BNL focalizzandosi su un target di clienti "digital addicted".

L'attivazione di Hello bank! ha richiesto importanti investimenti in selezione e formazione delle risorse da adibire al nuovo canale, in quanto oltre alle competenze tradizionali abbiamo dovuto ricercare anche la capacità di sapersi rapportare con i clienti a distanza, attraverso strumentazioni digitali.

Qualche informazione sui **Promotori finanziari**.

Le banche italiane stanno puntando con sempre maggiore convinzione sulla costituzione di reti di promotori per soddisfare una domanda crescente di assistenza sempre più qualificata e professionale.

Tra le grandi Banche nazionali, anche BNL ha lanciato recentemente una rete di "*Life Banker*": prima dell'avvio ci siamo interrogati a lungo su che tipo di promozione finanziaria volevamo offrire. L'idea è stata quella di non replicare modelli già esistenti ma di costruirne uno nuovo che "fondesse e coniugasse" il meglio del core business della promozione finanziaria con il meglio dell'offerta globale bancaria, parabancaria, finanziaria, assicurativa e di servizi.

Il nostro promotore, infatti, attraverso una stretta integrazione con BNL, le sue Società e le Società del Gruppo BNPP in Italia, può offrire qualsiasi tipo di servizio, di risparmio, assicurativo e di finanziamento.

Prevediamo entro il 2018 di raggiungere i 600 Life Banker, di cui 400 professionisti provenienti dal mercato, 50 giovani formati nell'ambito di uno specifico programma di formazione e 150 dipendenti scelti tra color che hanno voluto aderire al nostro Progetto.

Ad oggi abbiamo superato i 150 promotori attivi su tutto il territorio nazionale. Di questi, 65 sono dipendenti iscritti all'albo dei PF, provenienti da altre esperienze in BNL o in altre Società del Gruppo.

Infine lo **smart working**.

In questi giorni è partita la sperimentazione dello **smart working**, cioè della possibilità di lavorare fuori dall'ufficio da remoto caratterizzata da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi e degli orari.

Si tratta di esperienze non nuove al mondo produttivo italiano ma di introduzione abbastanza recente nel comparto bancario. Infatti, a quanto mi è noto, oltre a noi, Unicredit – e qui c'è l'amico Angelo Carletta che potrà raccontarci meglio – è effettivamente partita con la sperimentazione concreta di questa nuova modalità di lavoro, mentre Intesa e Cariparma sono in fase di avvio.

Naturalmente, il lavoro fuori ufficio determina una modifica delle competenze: occorre capacità di collaborare al di fuori della tradizionale presenza fisica, grande autonomia e flessibilità, orientamento al risultato, responsabilizzazione e *empowerment*.

Occorrerà, quindi, via via che questa nuova tendenza si affermerà, un profondo lavoro delle aziende sui comportamenti delle persone e sugli stili di leadership: perché prima di

tutto occorrerà educare – passatemi la parola – i capi a far a meno della presenza fisica del collaboratore, rapportandosi con lui su livelli nuovi, appunto per obiettivi, fiducia e responsabilità.