



HEAD HUNTER

PARLA MAURIZIA VILLA, MANAGING DIRECTOR DI KORN/FERRY

Si ricercano nuove professionalità

Ristrutturazioni, normative e concorrenza spingono le banche a riqualificare alcune funzioni di struttura e ad assumere esperti per ampliare il business.

■ VITTORIO VIANO

Contratti a tempo determinato, insufficienti anche per far fronte al semplice turn over; gruppi e istituti che riducono il personale. Il sogno del «posto in banca» sembra appartenere al passato, eppure qualcosa si muove nel settore anche se si resta lontani dalle «migrazioni» tra gli istituti del periodo del boom finanziario, e alcuni segnali positivi promettono tempi migliori.

BancaFinanza ne parla con **Maurizia Villa**, laurea in Bocconi, una passione per la pallavolo e il tennis e un robusto percorso professionale iniziato in Banca Bruxelles Lambert, proseguito in Barclays, poi in Cofilp come responsabile del *private equity* e del *corporate finance*, prima di approdare tra gli *head hunter* dove, come *managing director*, guida la sede italiana di Korn/Ferry, specializzata nella ricerca e selezione del top management.

Domanda. Per il personale bancario si aprono nuove possibilità o invece c'è una contrazione dei posti di lavoro?

Risposta. Dall'inizio dell'anno stiamo assistendo a un interessante dinamismo, quella che si definisce «una luce divisa per aree». Per quanto riguarda il settore bancario in generale, c'è una maggiore attenzione a riqualificare alcune figu-

re professionali di struttura, quindi *auditing*, pianificazione, specialmente poi quelle che riguardano funzioni operative che portano un concetto di efficienza, anche alla luce di nuove funzioni di controllo. E c'è anche grande attenzione a strutturarle.

D. Ma come si possono «strutturare» delle figure professionali?

R. Con una grande attenzione a strutturare la banca da un punto di vista professionale molto rotondo, a 360 gradi, e quindi a far funzionare bene la macchina. Perché è stata presa coscienza che insieme a questo tipo di figure oggi non può mancare un concetto di implementazione dei nuovi progetti da un punto di vista manageriale, di squadra, di eccellenza di persone, per arrivare poi a reinventare i meccanismi di mercato. Ci sono tematiche che riguardano, per esempio, la definizione di un concetto di competizione sul mondo *retail*, e dall'altra parte invece di consulenza alle aziende attraverso l'attività di *advisoring*. C'è anche

una necessità di capire quali sono oggi le figure importanti, quelle che possono davvero dare valore aggiunto. Più che spostamenti di professionalità tra una realtà e l'altra, c'è invece la ricerca di nuove figure che vengono da altre realtà, per portare all'interno del settore la loro professionalità. Il motore delle assunzioni si rimette in moto in questo contesto, e anche dal punto di vista generazionale in banca si notano aperture verso le qualità professionali.

D. Quali sono i settori che offrono maggiori possibilità di inserimento in banca?

R. C'è tutta la parte di *advisoring*, di consulenza, dove cresce l'attenzione per figure che sviluppano una attività di offerta sul mercato anche perché c'è come una «presa di coscienza» del fatto che il cliente richiede una maggiore attenzione, e il futuro della banca è legato al cliente *corporate*. Da questo punto di vista le banche italiane contano su un fattore competitivo rilevante rispetto a quelle internazionali: nonostante queste ultime abbiano aperto molto di più le loro attività nel nostro Paese non sono

MERCATO
«Oggi non può mancare un concetto di implementazione dei nuovi progetti da un punto di vista manageriale, di squadra, di eccellenza di persone, per arrivare poi a reinventare i meccanismi di mercato», dice Maurizia Villa, *managing director* della sede italiana di Korn/Ferry.





RETRIBUZIONI | I SINDACATI SUL SETTORE BANCARIO

La produttività non è tutto

Secondo l'Ufficio studi della Uilca, gli incrementi retributivi dei bancari non possono essere allineati soltanto agli aumenti di produttività.

Una ricerca sindacale, a cura di **Massimo Bramante** dell'Ufficio studi Uilca, nega che ogni incremento retributivo debba «essere allineato agli incrementi di produttività sia con riferimento ai percorsi di carriera, sia con riferimento alla capacità di sapersi riallocare all'interno di mansioni e unità operative». «Il pericolo che salari troppo bassi possano portare le banche a una scarsa e scadente concorrenzialità sui mercati finanziari internazionali è di non poco conto, forse si sta già realizzando», prosegue il sindacato. «Solo la cronica

carezza di opportunità occupazionali ha permesso al sistema creditizio/assicurativo italiano di evitare una deleteria fuoriuscita di personale qualificato e quindi un ulteriore abbassamento del grado di concorrenzialità». E suggerisce che, con un aumento dei salari, si può accrescere la produttività fino al punto di far aumentare la domanda di lavoro.

ancora alla pari con quelle italiane. C'è poi la ricerca di figure professionali che possano creare una relazione di *partnership* tra il cliente e la banca: è una evoluzione interessante perché anche la grande banca, che per tradizione aveva un aspetto importante per la concessione del credito, per tutto quello che riguarda l'attività di ristrutturazione del debito, di operazioni di anticipazioni e cessioni, di operazioni sull'*equity*, mostra il proprio interesse per profili mirati.

D. Quindi cambia la tipologia di lavoro, ed è questa la ragione per cui il settore cerca nuove professionalità?

R. Le banche stanno anche trasformando la loro offerta. Ognuno di noi si aspetta un rapporto facilitato con la banca, anche per l'utilizzo della tecnologia e quindi c'è una tendenza a creare una condizione che ormai non è più legata, per esempio, solo al semplice prestito come nel caso del normale cliente ma all'insieme dei servizi, indipendentemente da quelle che sono poi le commissioni, al dialogo banca/cliente.

D. C'è anche l'evoluzione dei rapporti tra banca e cliente.

R. Il dialogo tra banca e cliente per molti aspetti si avvicina alle modalità del settore della telefonia. Ma bisogna tener conto anche del mondo retail, dell'attività di private banking che sono un po' tutte collegate alla qualità, quindi alla *customer satisfaction*. Al di là di una scelta meritocratica, che riguarda le singole persone, nella ricerca di personale tutto si sta spostando verso un concetto di qualità molto selettivo e elevato.

D. Succede ancora che le piccole banche, per sostituire o trovare un manager, tentino di sottrarlo alle banche maggiori con un'alta remunerazione?

R. Non è detto che le realtà più piccole vadano a pescare in quelle più grandi. È scomparsa, almeno in parte, l'aggressività che ha caratterizzato un periodo non trop-

po lontano in cui le banche minori cercavano di sottrarre i talenti, o presunti tali, alle maggiori. Anche perché ora mancano le iniziative che giustificano tali operazioni.

D. Ma quali sono le posizioni per cui le banche si rivolgono alle società specializzate?

R. Noi trattiamo posizioni di top management con responsabilità strategiche e di funzione-business. La variabile che ha più peso è costituita naturalmente dal talento e da quei ruoli che non richiedono esclusivamente competenze specifiche ma sprimono capacità di portare valore aggiunto all'organizzazione e che spesso possono essere ricoperti da persone che già lavorano all'interno della struttura. Le grandi organizzazioni non sempre evidenziano una metodologia specifica per valutare le competenze professionali ma alcune fra le banche di maggiore dimensione si sono evolute nel creare dei percorsi professionali interni attraverso modelli di formazione, training, valutazione di quello che è il loro patrimonio di risorse, affiancate da società come Korn/Ferry che forniscono anche consulenza organizzativa.

D. Bisognerebbe spiegare anche che cosa e quali sono



questi «nuovi talenti».

R. Un nuovo talento è la persona a cui si attribuisce di aver gestito e implementato un progetto dal quale emergono risultati a lui ascrivibili. E questo nuovo talento nasce da un lavoro che è anche risultato di investimento sulle persone, che una banca segue per anni verificandone l'evoluzione professionale e se in questa c'è una costante.

D. Che cosa offrono le banche per interessarli?

R. Oggi, con la parte economica praticamente calmierata, la capacità di una banca di attrarre delle figure professionali è molto legata al progetto e alla chiarezza di una strategia.

D. In pratica come se le retribuzioni fossero livellate...

R. Un aspetto legato a questi sistemi premianti nel medio termine è che anche le banche meno aggressive rispetto a una volta, dal punto di vista delle forme di retribuzione, oggi hanno inserito un sistema legato a una visione di risultati a medio termine. ■