

Consulenti & Advisory

LAVORO E PROFESSIONI

IL BANCARIO DEL FUTURO

Ai professionisti del credito sarà richiesta sempre più flessibilità e orientamento commerciale. Con un occhio alla consulenza finanziaria

DI GAIA FIERTLER



Selpress è un'agenzia autorizzata da Repertorio Promopress

Ritaglio stampa ad uso esclusivo interno, non riproducibile

Il cassiere sparisce, il gestore di filiale si fa consulente e il commerciale dialoga sui social network. Lo specialista dei mutui parla da remoto, il data scientist interpreta i big data e il geometra si occupa degli immobili. La rivoluzione dei mestieri è arrivata anche in banca, rivoluzione non solo digitale, ma anche culturale e organizzativa. Perché il posto in banca ha cambiato pelle e con esso le mansioni richieste, sempre più di natura relazionale e consulenziale. Con buona pace di figure un tempo rappresentative come quella del cassiere, da cui tanti sono partiti, ma che per il Centro studi **UILCA** ha il 98,4% di probabilità di scomparire nei prossimi anni. Perché è cambiato proprio il modo di fare banca: transazioni online, operazioni sempre più agili agli sportelli automatici, apertura di filiali virtuali, passando da quelle "cashless" dove almeno è presente il consulente, e ingresso di nuovi operatori finanziari.

Al sud forse resisterà di più, almeno finché si preferirà depositare contante e si andrà in banca per incontrarsi. "Ormai nelle nuove filiali bisogna seguire le frecce per trovare il cassiere e in quelle tecnologiche non c'è neanche più, ma pensare di estendere i medesimi lay-out di filiale a tutta l'Italia sarebbe un errore, perché bisogna tener conto delle diverse abitudini. Ridurre il numero di cassieri a Trapani vorrebbe dire creare un disservizio per le code, mentre allungare l'apertura a Trento fino a sera sarebbe un costo inutile. Ma la rivoluzione digitale ormai è inarrestabile anche nel nostro settore", commenta **Massimo Masi**, segretario generale del sindacato **UILCA**.

Sempre più automazione in filiale

Sistemi automatizzati e robo advisor, come quello recentemente lanciato da Che Banca, svolgeranno sempre più le operazioni di routine e quelle consulenziali più semplici. Si tratta di piattaforme che, sulla base di algoritmi di risk management e asset allocation, offrono soluzioni di investimento precostituite e portafogli più o meno personalizzati, acquistabili online a costi competitivi. Tuttavia, né gli algoritmi, né Google o Amazon, che ora offrono anche servizi finanziari targhettizzati sui profili dei loro utenti, sostituiranno il consulente finanziario, su cui le banche tradizionali stanno puntando per andare sul mercato in modo concorrenziale e recuperare marginalità. Si tratta di una figura commerciale che deve offrire un servizio a tutto tondo e deve avere

una grande capacità di ascolto del cliente per offrire un valore aggiunto rispetto alla concorrenza tradizionale e ai nuovi player del mercato. La stessa direttiva Mifid2, chiede maggiore trasparenza, con chiarezza di informazioni, disclosure del tipo di consulenza e rendicontazione periodica, nonché la profilazione personalizzata dell'offerta e determinati standard di competenza.

Sviluppare nuove competenze professionali

La tecnologia abilita il self-service, ma richiede anche maggiori expertise tecniche e gestionali in un mercato dinamico con clienti informati, e al tempo stesso confusi, da molteplici fonti di informazione. È dunque in corso una rivoluzione copernicana per un settore tradizionalmente "attendista", che deve invece diventare più aggressivo e sviluppare nuove competenze. Le banche lo sanno, lo sanno i sindacati e c'è una corsa alla formazione, alla riqualificazione del personale e a un ricambio generazionale con la

ricerca di nuovi profili. Tra le figure più innovative servono data scientist per analizzare e interpretare i big data (tutte le informazioni sui clienti intercettabili attraverso i diversi canali) e gestori di contenuti multimediali per il modello multicanale integrato. Servono web marketing manager e social network specialist per gestire reputation, info e in prospettiva anche attività di vendita sui social network, nonché matematici e ingegneri. Ma più in generale i bancari, oltre che forti su prodotti e mercati, devono dimostrare una grande capacità di relazione e comprensione sia del cliente sia di una realtà sempre più complessa.

Ciò richiede un cambio di approccio e mentalità, proattivo e market oriented da un lato, multidisciplinare dall'altro. "Prima si assumevano ragionieri e dottori in economia", ripercorre **Antonio Patuelli**, presidente dell'Abi, "poi con l'informatica sono arrivati gli ingegneri e con le normative e la compliance i giuristi. Ora da una decina di anni sono, e saranno sempre più richieste, figure poliedriche e multidisciplinari per rispondere alla richiesta di maggiore professionalizzazione, apertura ai mercati e servizi diversificati. Oggi bisogna essere dei Pico della Mirandola sempre aggiornati, in grado di coniugare competenze molteplici, capacità relazionale e visione prospettica accanto alle competenze tecniche". Anche il governatore della Banca d'Italia **Ignazio Visco** si è pronunciato sulle competenze del 21° secolo, oltre l'applicazione di conoscenze standardizzate: esercizio del pensiero critico, attitudine alla risoluzione dei problemi, creatività e disponibilità positiva nei confronti dell'innovazione, capacità di comunicare in modo efficace e lavoro di gruppo. ■

Il nuovo quartier generale di Bnl-BNP Paribas a Milano, in via della Liberazione nel quartiere di Porta Nuova

98%
LA PROBABILITÀ CHE
I CASSIERI DI FILIALE
SPARISCANO NEL GIRO
DI POCHI ANNI SECONDO
IL SINDACATO **UILCA**

Consulenti & Advisory



Rivisti i sistemi di valutazione dei dipendenti

Tutti ormai investono sulle "soft skill" dei ruoli chiave (capacità relazionali, trasversali e comportamentali), come Ubi Banca. "Abbiamo persone con competenze forti sui prodotti, ma non abbastanza aperte all'esterno. Stiamo facendo interventi formativi sia sui capi sia sulla rete per orientarli ai bisogni del cliente e per aiutarli a diventare proattivi, sollecitando anche nuovi bisogni. Purtroppo il cliente non viene più in filiale e noi dobbiamo andarlo a cercare con tutti i mezzi a disposizione, digitali e non", spiega **Leonardo Orlando**, responsabile sviluppo manageriale e sistemi retributivi di Ubi Banca. L'istituto ha rivisto anche il proprio performance management, il sistema di valutazione delle prestazioni di tutte le 17 mila persone e ora oltre la metà della valutazione verte su aspetti soft, qualitativi, come la propensione all'apprendimento e al cambiamento. "Per fare qualità non servono solo i risultati, ma anche i comportamenti delle persone, a livello individuale e come gestori di risorse. La customer satisfaction, per esempio, è uno di questi indicatori e riguarda tutti,

dallo sportellista al capo azienda, e viene premiato a livello di filiale", precisa Orlando. Il gruppo ha creato nuove figure professionali più adatte ai tempi, come "lo specialista remoto dei mutui", che serve più filiali da remoto, collegandosi con il cliente in banca o collegato con un proprio dispositivo. Ma è anche sul "gestore di relazione" che si sta puntando: "Le banche soffrono, i tassi sono bassissimi, i ricavi pure, la ripresa è timida e lenta e pesano anche i crediti deteriorati. Proprio per questi elementi di aggravio sul conto economico è importante individuare strade diverse per fare business".

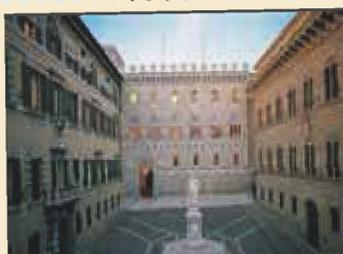
Meno cassieri e più consulenti

"Non basta più la figura del cassiere allo sportello ma servono consulenti preparati e capaci di dialogare con le persone per aiutarle a investire nel modo più consapevole, anche perché in Italia manca una cultura di base finanziaria", precisa Orlando. Quanto alle competenze, i 300 gestori di relazione di Ubi hanno a disposizione una struttura tecnica di 25 persone che studiano i pacchetti di asset e wealth management su misura per i clienti. L'obiettivo è quello di una task force integrata lanciata sul mercato private e corporate. Il gruppo ha annunciato anche una profonda trasformazione che porterà dal precedente modello federale con sette banche rete alla Banca Unica. Questo comporterà risparmi e sinergie, ma anche l'uscita di circa 2.750 risorse (1.300 su base volontaria con il fondo di solidarietà e gli altri per turn-over naturale), a fronte di 1.100 assunzioni nei prossimi tre anni, concentrati sui nuovi profili richiesti dal mercato. Intanto, 3.000 tra gestori affluent, small aziende, private e corporate banker hanno partecipato a un progetto di certificazione delle competenze e, per una parte di questi, è previsto un

17.000

I BANCARI ANCORA IN ESEBRO NEI DIVERSI ISTITUTI
SECONDO LE STIME CONTENUTE IN UN RAPPORTO
DEL SINDACATO **UILCA**

LA RIDUZIONE DEI DIPENDENTI NEGLI ISTITUTI DI CREDITO



percorso volontario di certificazione di Fba a livello europeo. Quanto alla tecnologia, essa stessa va in aiuto alla necessità di nuove competenze. I dieci punti virtuali attivati nell'ultimo anno dal Credito Valtellinese all'interno di filiali bancarie tradizionali danno la possibilità di collegarsi in videoconferenza con un consulente non presente in sede, ma che può rispondere in modo preciso a dubbi, domande e richieste sui propri finanziamenti. "Siamo in fase sperimentale: 300mila nostri clienti sono passati all'home banking e l'80% esegue i bonifici da solo, tuttavia chi ancora si reca in filiale non è abituato a comunicare in remoto con un gestore, così per ora trova il supporto delle nostre hostess per l'utilizzo di servizi innovativi. Sono convinto che la filiale del futuro sarà virtuale, ma per ora siamo ancora in una fase transitoria. Tuttavia, già così garantiamo un livello di competenze consulenziali che non sono ancora diffuse capillarmente nelle filiali", commenta il direttore generale del Credito Valtellinese **Mauro Selvetti**. La filiale senza personale servirà soprattutto per svolgere operazioni come la scansione di documenti necessari alla banca e avere consulti in videoconferenza con esperti finanziari.

Con le fusioni il calo degli organici prosegue

Tutta questa tecnologia vuol dire anche riduzione del personale, che va a sommarsi alla profonda e perdurante crisi economica. Negli ultimi dieci anni dal settore bancario sono uscite 72mila risorse, 60mila con i fondi di solidarietà e 12mila con il prepensionamento, mentre ne sono entrate circa 36.000. "Il saldo è negativo, certo, con il 10,7% in meno di dipendenti (oggi quasi 300mila), la chiusura di 149 banche (-18,8%) e di 781 filiali (-2,5%), ma sono entrate nuove risorse

se in una proporzione di una a due, che esprimono la necessità di dotarsi di profili con competenze diverse dal passato" commenta Masi. L'emorragia c'è stata, ma meno dolorosa che in altri settori grazie agli strumenti di accompagnamento alla pensione, ma sul futuro pesano nuove preoccupazioni. "Siamo stati lungimiranti nel 1999 con Prodi ad attivare i fondi di solidarietà che sono finanziati dalle imprese e dai dipendenti. Tuttavia, siamo preoccupati perché oltre ai circa 17mila esuberanti già concordati da diversi istituti, arrivano nuovi annunci, come quello conseguente alla fusione Bpm-Banco Popolare e quello di Ubi. E oggi le uscite costano molto di più alle banche perché con i nuovi criteri sono costrette ad anticipare e immobilizzare per tutta la durata dello scivolo (fino a 7 anni, anche se la media è di 3) i costi fiscali e previdenziali, non coperti dal fondo. Il meccanismo virtuoso potrebbe incepparsi", aggiunge Masi. Forse, anche come effetto di questa onerosità, si assiste a un maggiore impegno a valorizzare e riqualificare il personale interno, orientandolo sui servizi in crescita a fronte di uno snellimento delle filiali. Come nel caso di Intesa che, per la prima volta nel 2015, ha trattato 4mila esuberanti come "eccedenze" e le ha ricollocate in altre aree di business. Chi con vocazione al volontariato in Banca Prossima, chi a occuparsi dei conti dormienti, chi verso la consulenza su cui le banche sono focalizzate e su cui stanno recuperando terreno rispetto alle reti di promotori. Si riduce infatti il gap tra i clienti soddisfatti del proprio consulente finanziario e quelli soddisfatti del proprio gestore bancario, divario passato in sei mesi dal 16% al 9% (fonte Gfk gennaio 2016). Crescono anche l'empatia (gap sceso dal 12% a 7%) e il livello di competenza (distanza ridotta dal 15% al 9%). Il bancario del futuro è forse già tra noi. **F**