



DA TEMPIO A CENTRO COMMERCIALE



Ovvero:
Come sono
cambiate le banche
negli ultimi 40 anni



Paolo Zennaro
Responsabile RR.UU.

BANCA IFIS



Banca al centro
Prodotti:nessuno



Cliente al centro del Punto vendita
Prodotti: sempre di più e di tutti i tipi





1976

Organizzazione:

Funzionale e orientata all'efficienza

Sportello solo al mattino (dal lunedì a venerdì)

Business:

Mancanza di concorrenza

Margini da intermediazione del credito

Non si possono aprire nuove filiali

Alcune banche specializzate nel ML

HR:

Amministrazione non Gestione /Sviluppo

Selezione: attitudini all'apprendimento e all'execution

Formazione: tecnico operativa/normativa

Valutazione: giudizio di sintesi da CCNL; nessuna informativa di dettaglio

Sistemi premianti/remunerazione variabile: praticamente inesistenti





Fine anni '80/inizi '90

**Banca d'Italia liberalizza apertura nuove filiali
Nuove leggi sulle attività bancarie**

In pochi anni raddoppia il numero di addetti e di sportelli che aprono anche al pomeriggio

Organizzazione: Per segmento di clientela con gestori dedicati, forte tensione al risultato

Business: Forte concorrenza che, unita all'andamento dei tassi, riduce i margini da interessi, necessario incrementare la parte di margini da commissioni
Inizia la vendita di prodotti extra bancari

HR: Vengono create le strutture di Gestione e Sviluppo Risorse
Selezione: ai test logico/matematici si aggiunge la verifica capacità relazionali (dal team working alla negoziazione)
Formazione: tecnica e su soft skills
Valutazione: trasparente si conoscono i fattori su cui si viene valutati
Sistemi premianti/remunerazione variabile: vengono introdotti processi per l'attribuzione di premi/promozioni per merito; percorsi di carriera per ruolo;
Particolare attenzione alle figure commerciali



DA TEMPIO ...A CENTRO COMMERCIALE

2008/2016

Crisi economica -> crisi del sistema bancario a causa del costo del credito deteriorato

Molte banche con bilanci in perdita

Stimate alcune migliaia di esuberi nel settore

Chiusura di molti sportelli bancari

Situazione economica + digitalizzazione e web richiedono cambio di paradigma per rimanere competitivi

Si insiste su logiche da Centro Commerciale: sportelli aperti anche al sabato e aperture prolungate fino alle 20

Organizzazione:

Sportellocentrica: la filiale è il punto vendita attraverso il quale piazzare il gran numero di prodotti a disposizione

Business:

Molta attenzione al recupero crediti. Forte spinta alla vendita di prodotti finanziari

HR:

Gestione: attenzione al recupero esuberi e riduzione costi

Selezione: assunzioni quasi azzerate

Formazione: molta tramite e-learning

Valutazione: molti processi prevedono autovalutazione e/o 360

Sistemi premianti/remunerazione variabile: redditi in riduzione; variabili talvolta sospesi



BANCA **IFIS**

Impresa di successo nel panorama bancario italiano

**Modello organizzativo e commerciale unico nel sistema bancario,
multicanale e focalizzato sulla tipologia di business /esigenza del cliente**

**Poche filiali (meno di 30) ma molta presenza
sul territorio con una rete di Sviluppatori per
il finanziamento dei crediti commerciali alle
PMI e una rete di Agenti in attività finanziaria
per la gestione dei crediti «non performing»**

**Forte utilizzo dei social per attività
commerciali , di branding e di recruitment**



BANCA IFIS

HR in Banca Ifis

Gestione e Sviluppo:

Struttura:

- 5 specialisti HR con un «portafoglio» di circa 150 risorse ciascuno
- Ogni specialista segue tutte le fasi di vita del dipendente: dalla selezione, all'inserimento (progetto Onboarding) e successivo supporto ai manager nella gestione (crescita professionale e di carriera, formazione, valutazione, premi e riconoscimenti)



BANCA IFIS

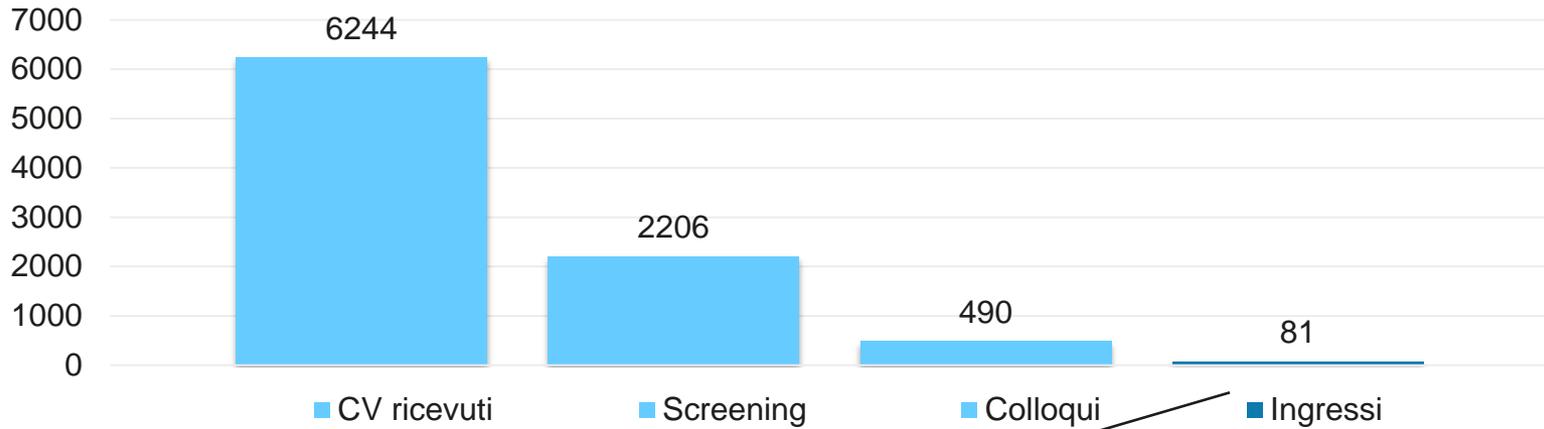
HR in Banca Ifis

Selezione: 2013/2014/2015

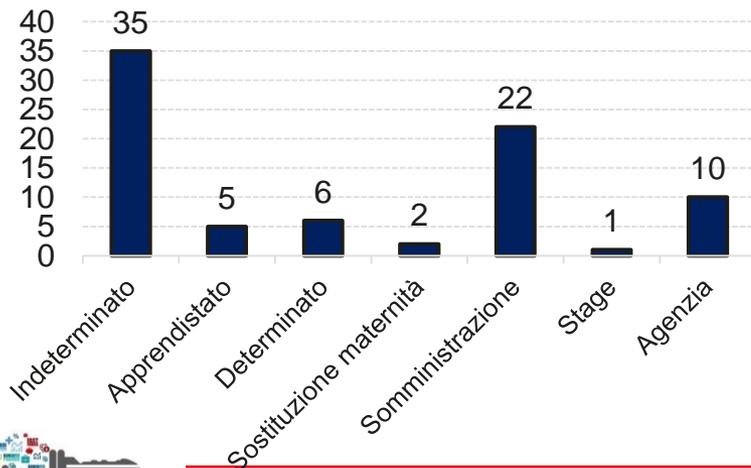
- **assunte oltre 130 persone l'anno, diverse per ruolo, inquadramento e tipologia di contratto (dall'apprendista al dirigente)**
- **processi di selezione specifici per profilo ricercato**
- **Il più articolato è quello per sviluppatori commerciali (circa 50 neoassunti l'anno) che attraverso 4 fasi consente in circa un mese di avere a disposizione una rosa di una decina di candidati all'assunzione**



Selezioni



Dettaglio Ingressi



BANCA **IFIS**

HR in Banca Ifis

Formazione:

Il Campus (luogo virtuale attraverso il quale si sviluppano i percorsi di apprendimento) con le relative metodologie

- **Corsi e-learning**
- **Workshop esperienziali**
- **Formazione tecnica/manageriale/comportamentale**
- **Percorsi formativi per ruolo**

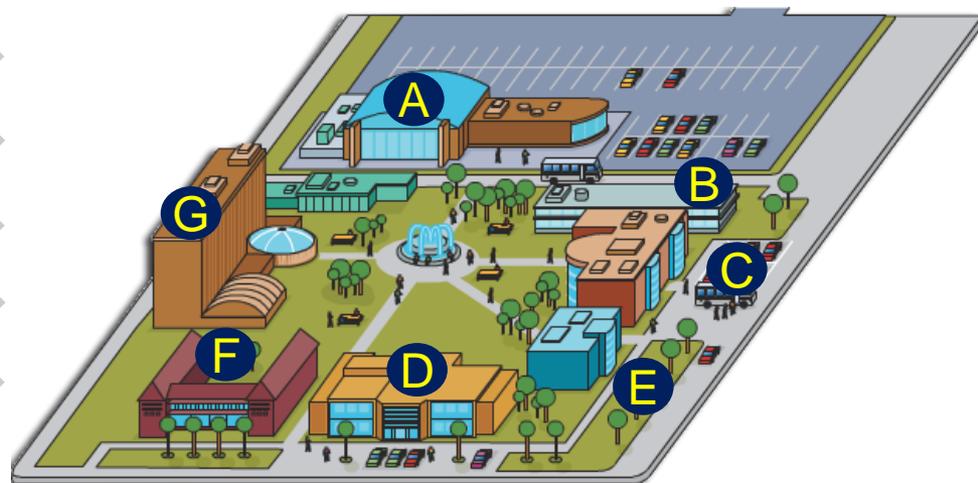
Il nostro catalogo è ampio sia per tematiche sia per canale utilizzato.

Anche in questo campo amiamo sperimentare e provare nuove strade per accelerare la crescita dei talenti



Il Campus

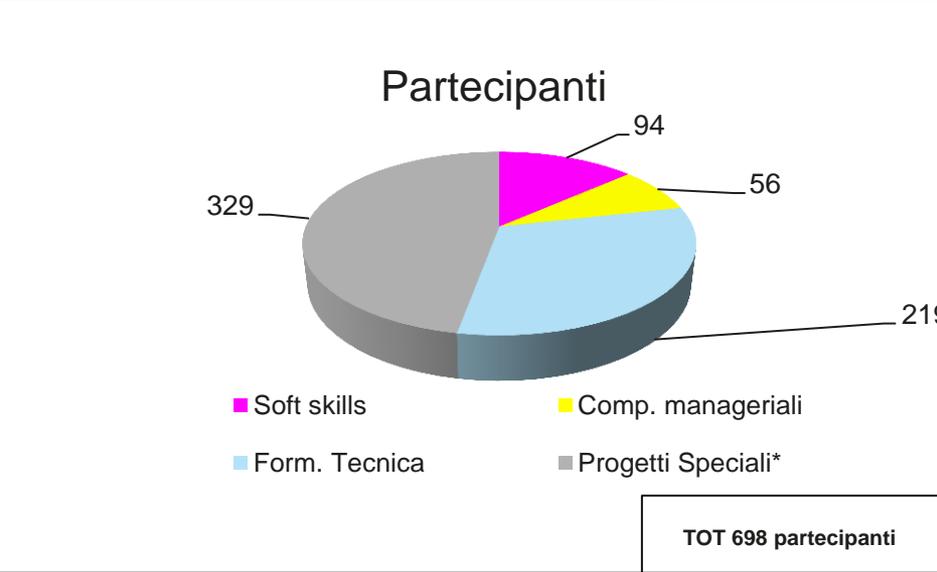
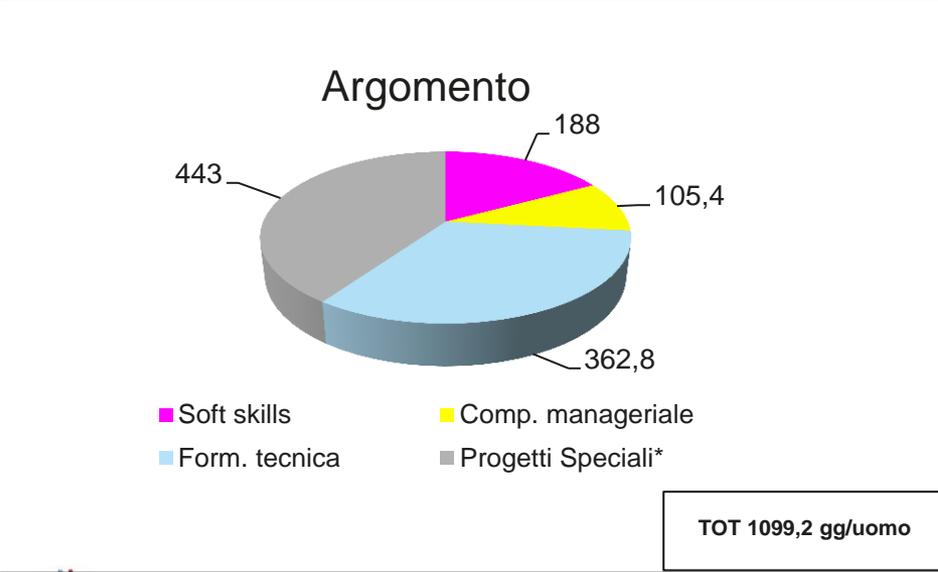
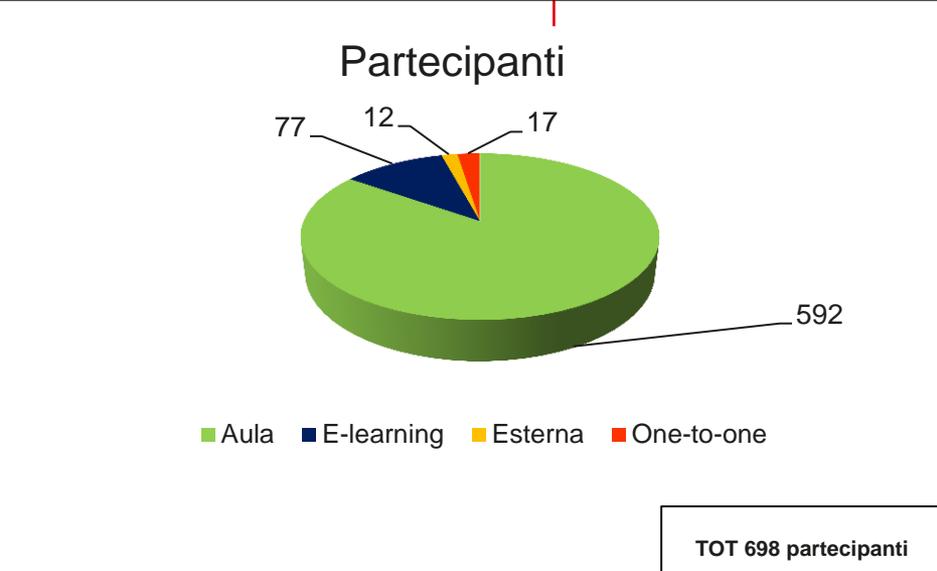
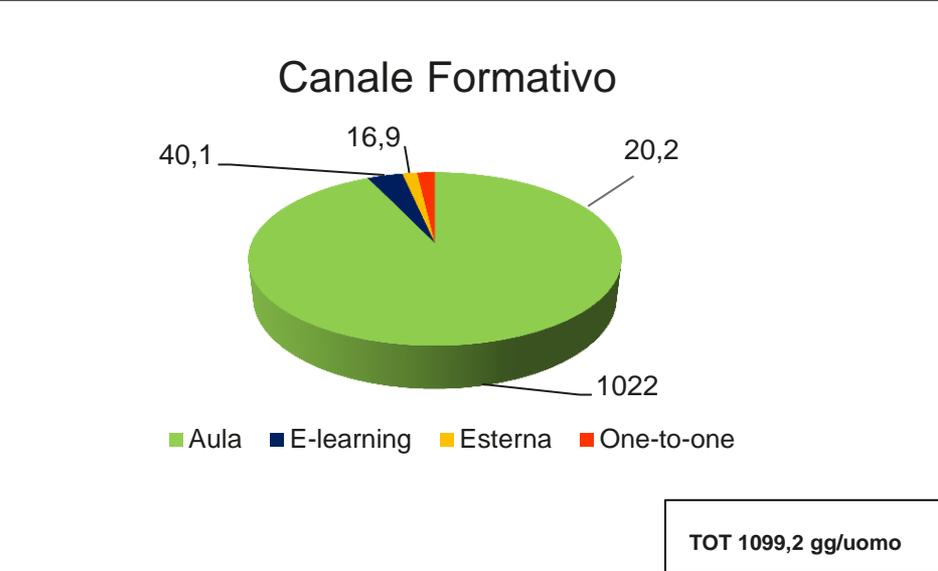
- A** NPL School
- B** Formazione Obbligatoria
- C** Formazione Esterna (seminari, workshop)
- D** Formazione legata al Performagement
- E** Formazione su progetti specifici
- F** Aggiornamento professionale Dirigenti
- G** Formazione linguistica



Il **campus** è un'area virtuale in cui sono situati gli edifici della nostra scuola aziendale. Campus viene adottato spesso come sinonimo di **cittadella universitaria**. Nel caso nostro vuole essere un modo per trasmettere *allineamento, progettualità, coerenza* di tutti gli interventi formativi previsti per le varie attività.



FORMAZIONE DEL PERSONALE



BANCA IFIS

HR in Banca Ifis

Valutazione:

Il nostro sistema presenta molte delle best practice di mercato:

Autovalutazione : il processo inizia con l'autovalutazione del collaboratore

Capacità e profilo atteso: diversi in funzione della famiglia professionale

Giudizio di sintesi: possibilità di variarlo senza cambiare valutazioni sul singolo comportamento

Colloquio di feedback e chiusura processo: censimento on line del colloquio e chiusura del processo a carico del valutato

Formazione: rilevazione automatica delle esigenze in funzione del gap di valutazione



BANCA IFIS

HR in Banca Ifis

Sistemi premianti/remunerazione variabile:

Annualmente , a valle della valutazione, vengono presentate proposte di premio e/o promozione da parte dei capi per la valorizzare il contributo delle persone che hanno fornito performance molto positive

Remunerazione variabile: i ruoli commerciali hanno un sistema formalizzato che, ad esempio per i commerciali factoring, può raddoppiare la RAL. Altra peculiarità è che il variabile collegato alla produzione commerciale del mese viene erogato con lo stipendio del mese successivo.



DA TEMPIOA CENTRO COMMERCIALE

BANCA **IFIS**

BANCA **IFIS**

HR in Banca Ifis

Sito internet interamente dedicato all'HR di Banca Ifis

WWW.LAVORAREINBANCA.IT

Visitatelo, sarà un'esperienza emozionante... 😊

