

FORUM HR - 2015

**FORMAZIONE, RIQUALIFICAZIONE E RICOLLOCAZIONE PROFESSIONALE**

**NELLA BANCA CHE CAMBIA**

**ROMA, 9-10 GIUGNO 2015**

# **Accompagnare la riorganizzazione aziendale: il nuovo modello commerciale Hub & Spoke in Banca Popolare di Milano**

**Sabina Leoni**

Responsabile Sviluppo e Formazione  
Banca Popolare di Milano

# I numeri del Gruppo BPM

## I numeri del Gruppo Banca Popolare di Milano

Gruppo: BPM, BM, Profamily, Banca Akros

N° persone: 7.800

Banca Inter regionale: Lombardia, Piemonte, Liguria, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Lazio, Campania, Puglia

Distretti Territoriali rete retail BPM: 6 (Milano, Piemonte, Nord, Ovest, Nord-Est, Centro Sud)

Rete filiali retail BPM: 633

## 1 Gennaio 2013 nuova organizzazione: Rete Commerciale Hub & Spoke

N° Agenzie Hub: 104

N° Agenzie di classe A, B, C: 227

N° Agenzie Spoke: 302

Organizzate in 104 micromercati e 90 agenzie indipendenti

*Nota: il modello commerciale riporta i ruoli definiti nel 2012 – in occasione dell'avvio dell'iniziativa"*

# Il processo - Obiettivo

Nel processo di cambiamento attuato, Risorse Umane ha fatto uso di un importante bagaglio di informazioni che hanno avviato **puntuali e coerenti azioni gestionali e di sviluppo.**

L'**obiettivo è stato accompagnare il passaggio** dai ruoli esistenti ai ruoli previsti dal modello commerciale Hub&Spoke, individuando le persone attraverso l'utilizzo di un set di **strumenti informativi e di valutazione:**

- ❖ valutazione delle competenze
- ❖ osservazione diretta sul campo e risultati raggiunti
- ❖ valutazione della prestazione
- ❖ potenziale su ruolo futuro

# Matrice di riconversione ruoli

Ruoli nuovi		Ruoli attuali										
		Dir. Agenzia	Vice Dir. Agenzia	Tit. Sport.	RSO	RCMM	RSC	GPP	GA	GMM	GC	ASC
Hub	Responsabile HUB	√										
	Responsabile Linea Privati	√		√								
	Responsabile Linea Aziende	√		√								
	Responsabile Servizi Operativi			√	√		√					
	Gestori Privati Plus		√	√		√		√				
	Gestori Aziende		√	√					√			
	Team Mass Market							√		√	√	
	ASC											√
Spoke	Preposto						√	√	√	√		
	Team Mass Market						√		√	√		
	ASC											√

# Matrice di proiezione dei ruoli

Ruolo di riconversione				
RR	Dir.AG	Resp.PMI		
Dir.AG				

Dir.AG	Tit.Sp.	RCMM		
Dir.AG	Tit.Sp.			
Tit.Sp.	RSO	RSC		

Tit.Sp.	GPP	RCMM		
ViceDir.	Tit.Sp.	GA	Gest.PMI	Add.PMI
GPP	GA	GMM/GC		
GPP	GMM/GC	ASC		
ASC				

Ruolo target
Resp. HUB
Resp. AG. LIBERA

Resp. Linea PR
Resp. Linea AZ
RSO

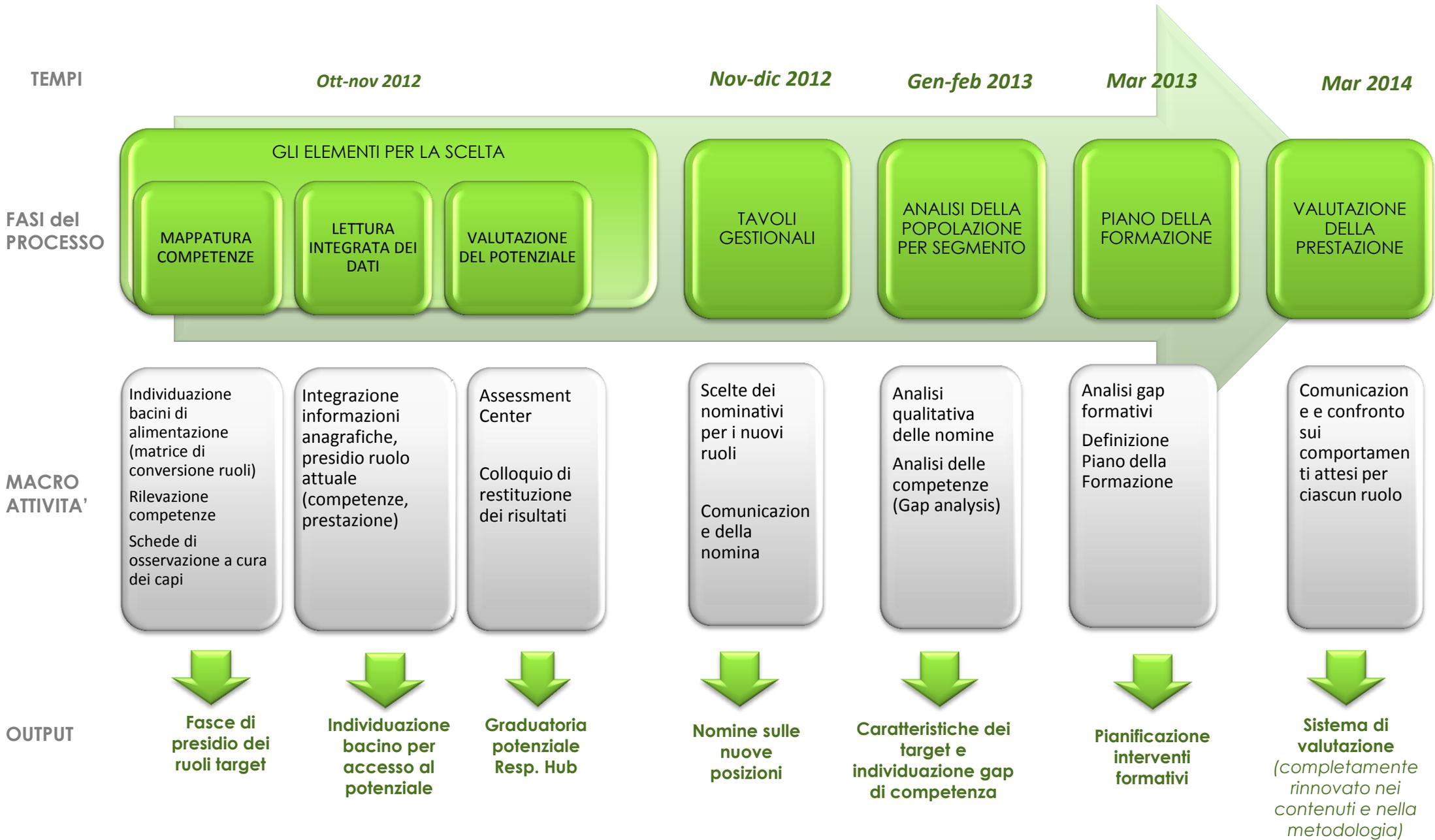
GPP
GA
Preposto
Team Mass Market
ASC

Ruolo prospettico per	
Tit.Sp.	

GPP	
GA	
ASC	GMM/GC

GMM/GC	
GMM/GC	

# Il processo realizzativo



# Gli elementi per la scelta delle persone (ott-nov 2012)

## OBIETTIVO

Raccolta delle informazioni necessarie per effettuare le scelte delle persone sui ruoli basandosi su criteri di competenza e merito.

### Segmentazione dei bacini

La popolazione è stata segmentata in funzione del possibile ruolo di destinazione dando origine a due bacini di alimentazione dei ruoli del nuovo modello.

- **1° bacino:** ruoli di governo delle filiali commerciali (600 persone ca.)
- **2° bacino:** tutti gli altri ruoli commerciali/operativi (3350 persone ca.)

### Mappatura delle competenze (bacino 1 e 2)

Rilevazione di un set di competenze riferite ai profili di ruolo target per la popolazione.

- **Conoscenze tecniche** (auto-rilevazione e etero valutazione da parte del responsabile)
- **Capacità** (Questionari di Assessment)

### Letture integrate dei dati (bacino 1)

Ogni strumento utilizzato è stato ponderato al fine di sintetizzare il livello di **presidio del ruolo attuale** e la **proiezione su un ruolo a maggiore complessità**.

Dati considerati:  
- risultati della rilevazione delle competenze;  
- valutazione delle prestazioni (2008-2011);  
- schede di osservazione sul campo redatte da parte dei responsabili

### Valutazione del Potenziale (bacino 1)

### Restituzione dei risultati

I primi 180 in graduatoria hanno partecipato alla **valutazione del potenziale** per la copertura delle 78 posizioni di Responsabile Hub.

Tutti i partecipanti hanno effettuato un colloquio di restituzione dei risultati dell'Assessment.

L'analisi del potenziale è stata effettuata con Assessment Center gestito da una società di consulenza partner di BPM nei processi di valutazione, che ha curato anche la fase di restituzione dei risultati alle persone coinvolte.

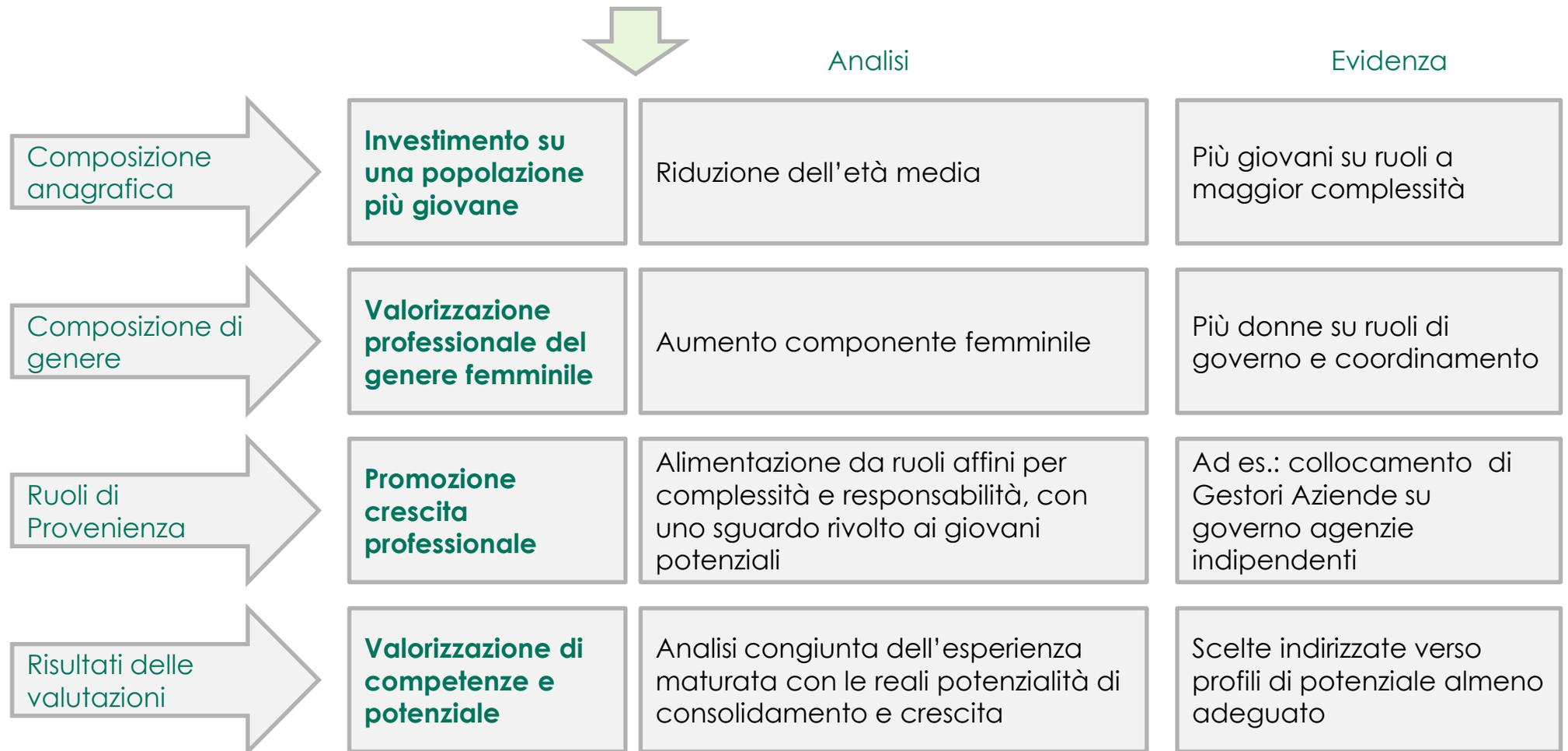
## OUTPUT

**Graduatoria finale di idoneità** al ruolo di Responsabile Hub  
**Fasce di copertura** del ruolo target per altre posizioni

# Analisi della popolazione: analisi qualitativa delle nomine (gen-feb 2013)

Le logiche seguite nei tavoli gestionali trovano **evidenza nell'analisi delle principali variabili quali/quantitative** che caratterizzano la popolazione scelta, confermando le

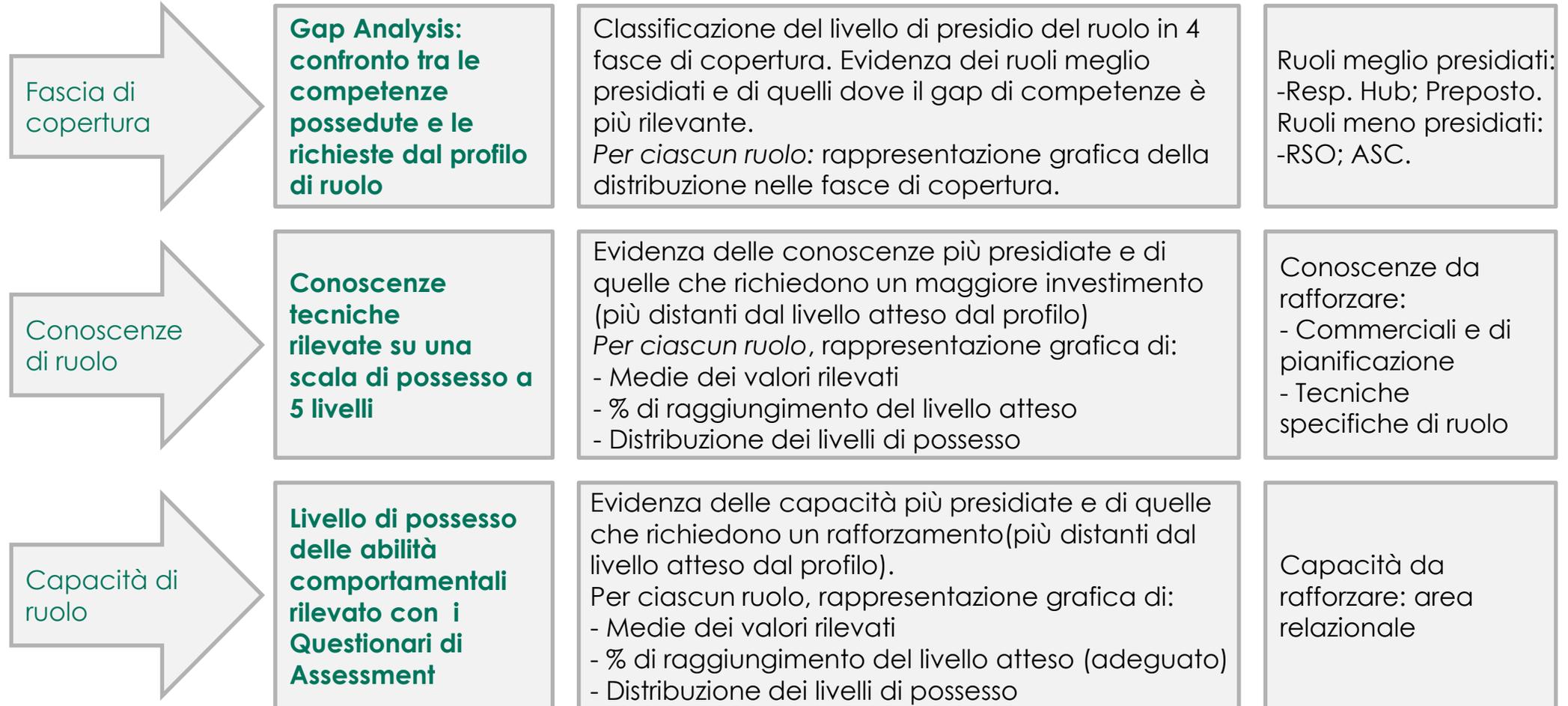
## LINEE DI INDIRIZZO DEL PIANO INDUSTRIALE



# Analisi della popolazione: Gap Analysis (gen-feb 2013)

La lettura integrata dei dati raccolti nella rilevazione delle **competenze** della Rete Commerciale BPM ha consentito di analizzare il presidio di conoscenze e capacità delle persone scelte in posizione, fornendo uno spaccato di come si caratterizzano i segmenti in termini di competenze richieste e possedute per definire eventuali azioni di consolidamento/rafforzamento (Formazione).

## Livelli di analisi



# Il profilo di ruolo (Es: Responsabile Hub)

## Profilo Conoscenze

Conoscenze	Livello atteso
Contatto e acquisizione nuova clientela	C. A.
Fidelizzazione della clientela	C. A.
Qualità del Servizio	C. C.
Tecniche di vendita	C. Ap.
Gestione del budget e controllo dell'andamento economico-gestionale	C. C.
Organizzazione operativa	C. A.
Pianificazione operativa e monitoraggio commerciale	C. C.
Prodotti segmento aziende	C. A.
Prodotti segmento privati	C. A.
Prodotti/Servizi finanziari	C. A.
Presidio del rischio	C. C.
Procedure di istruttoria, gestione fidi e garanzie	C. Ap.
Valutazione aziendale	C. A.
Procedure amministrative, Regolamenti e Normativa	C. A.
Coaching	C. C.
Gestione e sviluppo delle risorse umane	C. A.

## Legenda Livelli Conoscenze

Livello	Descrizione Livello
C. G.	Conoscenza dei contenuti generali della materia.
C. Ap.	Conoscenza applicativa generale della materia con supervisione.
C. A.	Conoscenza approfondita e autonoma della materia fornendo supervisione.
C. C.	Conoscenza consolidata della materia.
C. E.	Conoscenza esperta/evolutiva della materia.

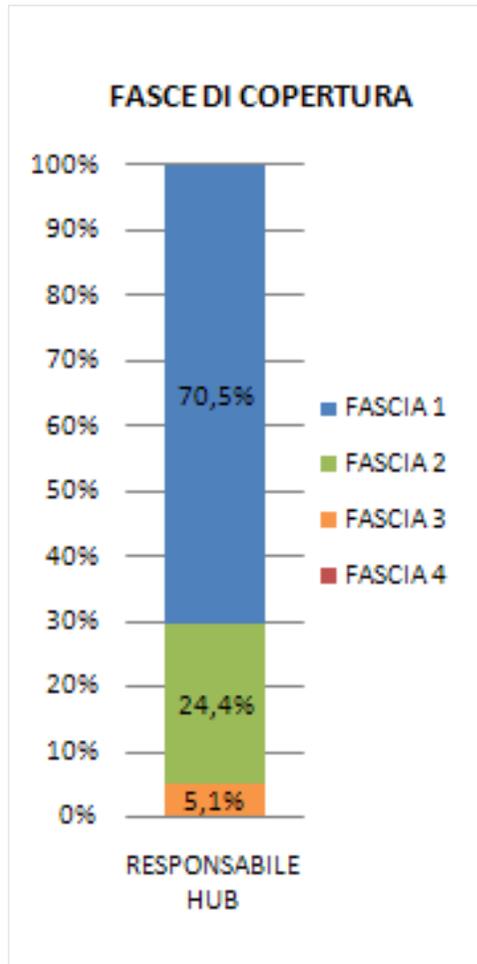
## Profilo Capacità

Capacità	
<b>Area Intellettuale</b>	
Soluzione dei problemi	X
<b>Area Relazionale</b>	
Gestione delle risorse umane	X
Negoziazione	X
Orientamento al cliente	X
<b>Area Gestionale</b>	
Controllo	X
Decisione	X
Orientamento ai risultati	X
Programmazione	X
<b>Area Emozionale</b>	
Gestione dei conflitti	X
<b>Area Innovativa</b>	
Adattabilità/flessibilità	X

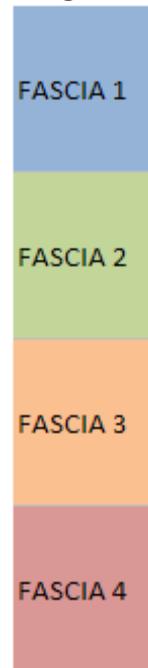
# La copertura di ruolo – Il profilo dei Responsabili Hub

## Profilo

Il profilo di competenze risulta **adeguatamente presidiato da circa il 95 %** della popolazione, di cui oltre il 70% mostra un buon equilibrio tra il livello di approfondimento e di autonomia sulle conoscenze tecniche e il livello di presidio delle capacità. Il 5% dei Responsabili Hub presenta spazi di consolidamento delle competenze, in particolar modo con riferimento alle capacità.



## Legenda



Il profilo di competenze risulta complessivamente ben presidiato. Sussiste un buon equilibrio tra il livello di approfondimento e autonomia applicativa delle conoscenze e il livello di tenuta delle capacità. Il profilo può presentare criticità poco significative ed eventuali spazi di consolidamento sono facilmente colmabili.

Il profilo di competenze risulta complessivamente presidiato. Non è sempre garantito un equilibrio tra conoscenze e capacità. Il profilo presenta spazi di consolidamento mediamente facilmente colmabili.

Il profilo di competenze risulta parzialmente presidiato. Non è sempre garantito un equilibrio tra conoscenze e capacità oppure potrebbero attestarsi entrambe su bassi livelli di presidio. Il profilo presenta criticità e/o ambiti di miglioramento significativi che possono determinare una tenuta media sul ruolo poco stabile.

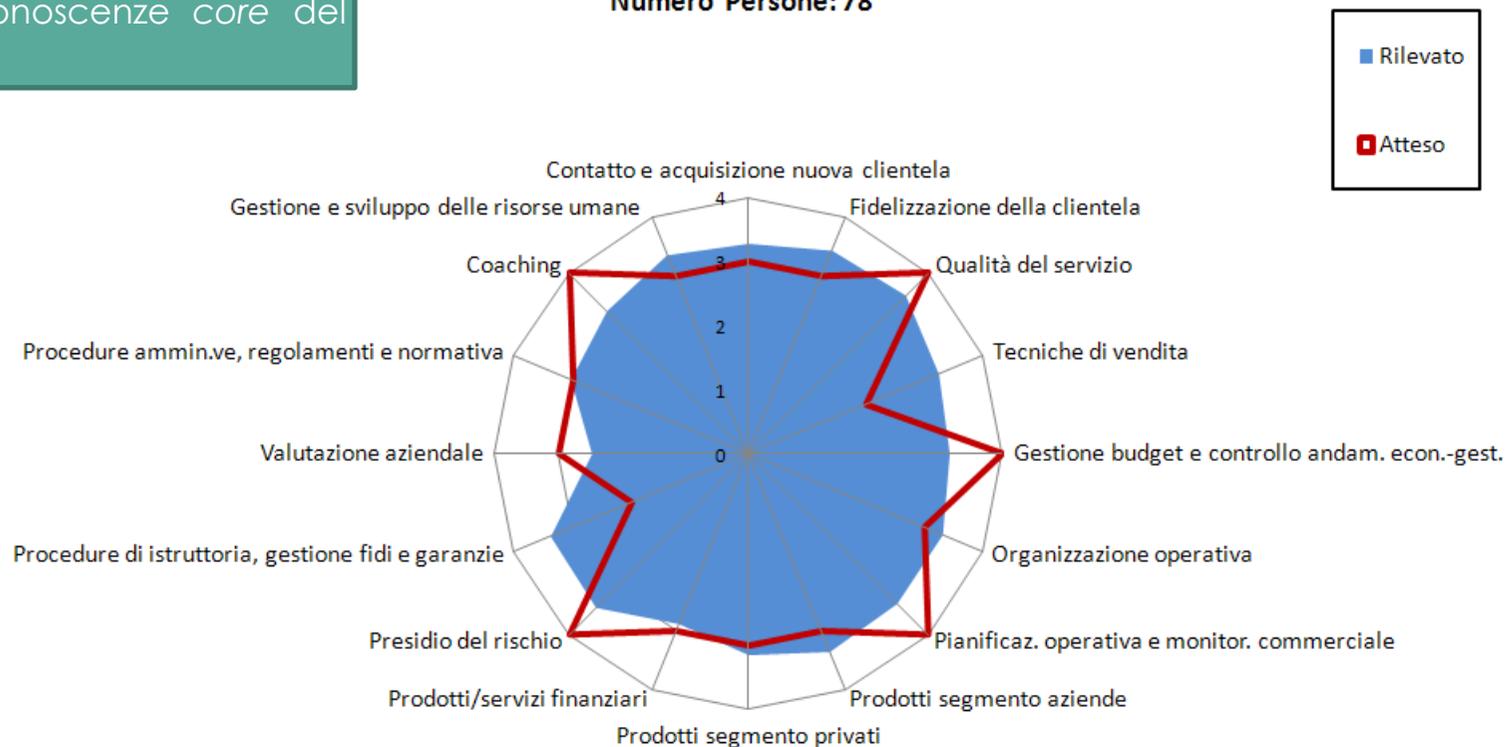
Il profilo di competenze risulta non presidiato. Non è sempre garantito un equilibrio tra conoscenze e capacità oppure potrebbero attestarsi entrambe su bassi livelli di presidio. Il profilo presenta diffuse criticità che, pur in presenza di ambiti di presidio, non garantiscono una tenuta sul ruolo.

# Copertura di ruolo - Conoscenze

Il presidio delle conoscenze tecniche richieste presenta livelli mediamente allineati ai valori attesi.

Si riscontrano alcuni gap sulle conoscenze richieste ad un livello più elevato che rappresentano le conoscenze core del profilo di ruolo.

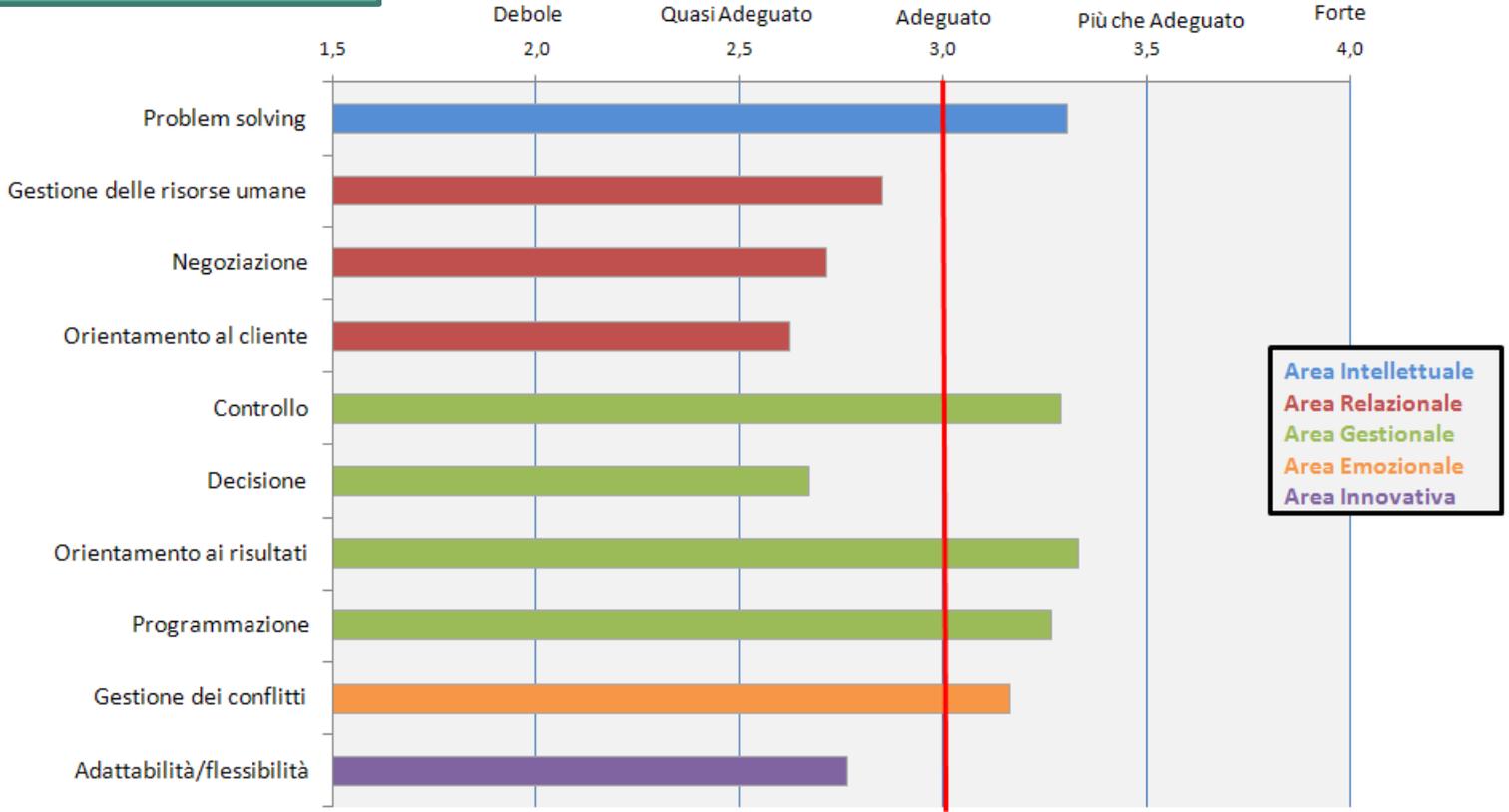
**Responsabile HUB**  
**CONOSCENZE - Medie**  
Numero Persone: 78



# Copertura di ruolo - Capacità

L'elaborazione aggregata dei dati raccolti restituisce una copertura mediamente adeguata delle capacità proprie delle aree intellettuale, gestionale ed emozionale; sono invece da rafforzare le aree relazionale e innovativa.

**Responsabile HUB  
CAPACITA' - Medie**  
Numero Persone: 78



# Supporto al cambiamento organizzativo: sintesi numerica

Processo di accompagnamento ai ruoli del nuovo modello commerciale Hub&Spoke

## Mappatura delle Competenze professionali

Identificazione delle competenze richieste per ogni ruolo e rilevazione delle persone della Rete

## Tavoli gestionali per la scelta dei nominativi

Decisioni assunte adottando un processo basato su criteri di competenza e merito (competenze, prestazioni, osservazione dei capi, potenziale)

## Formazione al ruolo

Gap analysis tra competenze possedute e richieste, definizione delle aree di miglioramento e progettazione di piani di formazione e sviluppo coerenti dedicati ai ruoli di governo e coordinamento

## Numeri

**Persone coinvolte nella rilevazione delle Competenze in BPM** **5.032**

### Persone coinvolte nella rilevazione del Potenziale in BPM

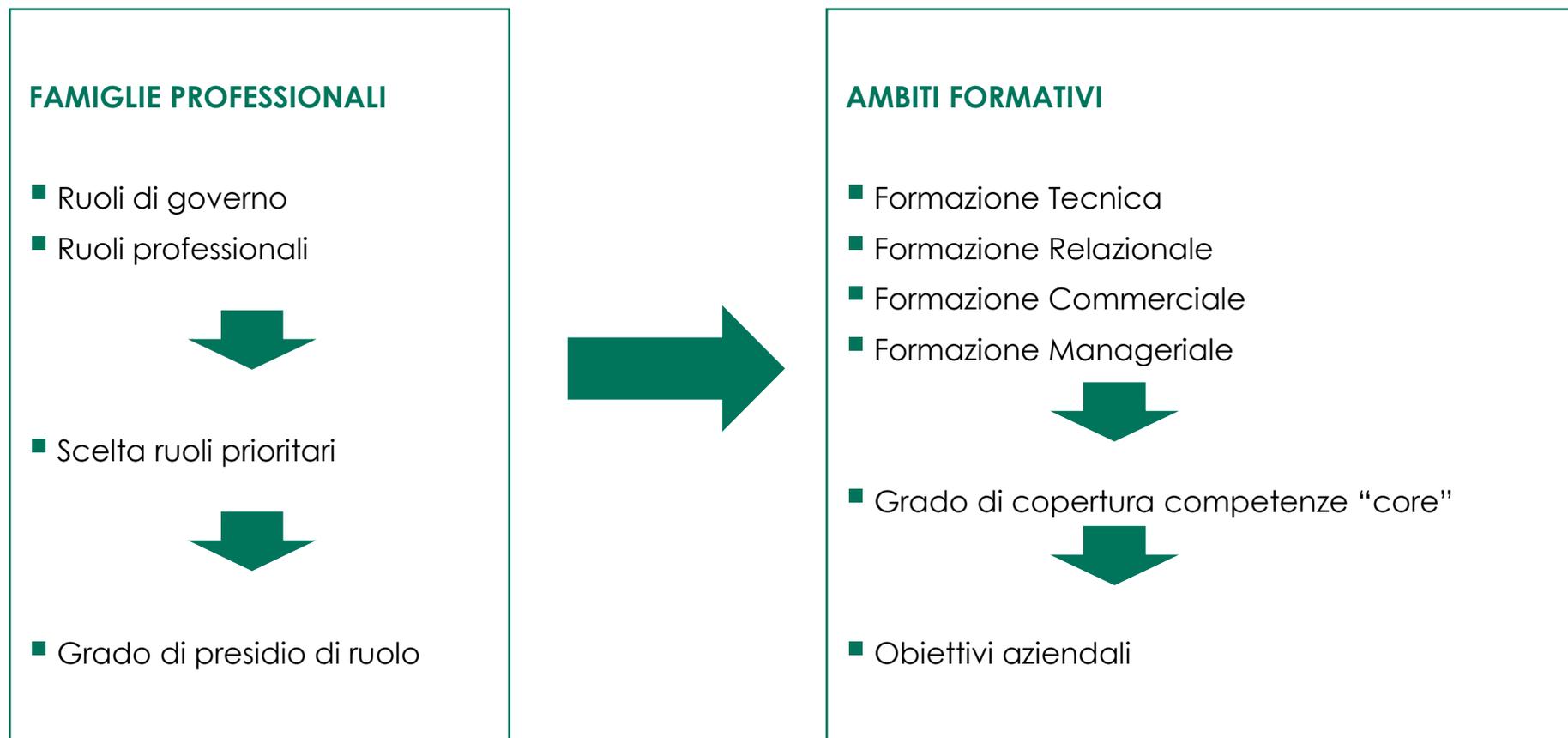
- Responsabili Distretto **17**
- Responsabili Hub **239**

### Passaggi di ruolo (BPM e BL)

- Ruolo cambiato **1.683**
- Stesso ruolo **3.349**

# Ruoli Hub & Spoke (marzo 2013) – La Formazione

Per la definizione degli **ambiti di lavoro prioritari** sono stati individuati i **gap** di **competenze** derivanti dall'introduzione del nuovo modello di rete commerciale per le diverse famiglie professionali. Il Piano della Formazione ha avuto un respiro biennale 2013-2014.



Le tematiche oggetto di formazione sono state affrontate con modalità differenti, in relazione alla diversa complessità dei ruoli e integrando temi tecnici con temi di sviluppo delle capacità.

# Il Piano della Formazione: sintesi delle attività pianificate per ruoli

Figure coinvolte	Formazione tecnico professionale	Formazione commerciale e relazionale	Formazione manageriale
<b>Ruoli di Governo (Responsabile HUB, Responsabile Agenzia indipendente, RLA, RLP, RSO,)</b>	Normativa e Controlli, Credito	Presidio territorio e sviluppo interno ed esterno Pianificazione e monitoraggio commerciale Orientamento al cliente e negoziazione	RESPONSABILI HUB E AGENZIE INDIPENDENTI – percorso manageriale + Avvio Community  Sviluppo Competenze personali e di ruolo per il cambiamento, strumenti gestionali e processi di lavoro  ALTRI RUOLI DI GOVERNO Coinvolgimento e motivazione Gestione delle risorse
<b>Ruoli Commerciali (GPP, GA, Team Mass Market)</b>	Finanza, Credito Amministrativo per Team mass market	Presidio e sviluppo del portafoglio Pianificazione e monitoraggio commerciale Orientamento al cliente e negoziazione	
<b>Ruoli Amministrativi (ASC)</b>	Procedure Amministrative, regolamenti e normativa, prodotti e servizi di base	Proattività commerciale e comunicazione allo sportello	
<b>Preposto</b>	Procedure Amministrative, regolamenti e normativa	Orientamento al cliente	Lavorare in gruppo Organizzazione operativa

# Supporto al cambiamento organizzativo

Investimenti nella formazione delle risorse umane di Rete

Formazione Rete Commerciale

Supportare la messa a regime del modello Hub&Spoke

Potenziare le competenze professionali

Sviluppare consapevolezza di ruolo e capacità di governo manageriale

Favorire la riconversione da ruoli diversi

Formazione a sostegno delle competenze di ruolo (giorni/uomo)

Ruoli manageriali e di coordinamento



Ruoli commerciali



Altri ruoli Rete Commerciale

---

Totale 2013 24.659

Totale 2014 34.000

---

Totale 2013-2014 58.659

# Il progetto formativo per i Responsabili HUB - Obiettivi

Il nuovo modello di rete ha realizzato non solo un cambiamento organizzativo, ma più profondamente si è proposto di **mutare una cultura di governo e indirizzo delle rete** che richiede una profonda **evoluzione manageriale** delle figure responsabili di governare i Micromercati.

Perciò gli **obiettivi dell'intervento** sono stati:

- ❖ Costruire identità e consapevolezza di ruolo
- ❖ Elevare il rigore e la sistematicità della prassi e delle metodologie manageriali applicate
- ❖ Diffondere mindset, comportamenti organizzativi e modalità gestionali comuni
- ❖ Valorizzare il patrimonio di competenze e pratiche professionali all'interno di una visione sfidante del ruolo
- ❖ Costruire una comunità professionale unita da una rete di relazioni a sostegno del business

# Il percorso formativo: struttura e durata

7 Workshop+ 2 Cloud Day (palestre di apprendimento manageriale)

Durata complessiva: **11 giorni di formazione d'aula**

Arco temporale maggio 2013-giugno 2014



# Le tappe formative

## Cambiamento, ruolo e relazioni

- Visione del ruolo e relazione con il cambiamento.
- I Golden Standard BPM
- Modi di pensare e vivere gli obiettivi
- Costruire legami e cooperazione
- Comunicare per realizzare i traguardi
- **'My personal challenge'**: il mio traguardo di potenziamento manageriale

## Esercitare autorevolezza

- Valori, etica e autorevolezza
- Allenare autorevolezza comunicativa
- Autostima e gestione delle emozioni
- Gestire la negoziazione
- Autorevolezza, potere e coraggio

## Pianificazione, gestione e monitoraggio

- Visione e gestione del rischio
- Priorità e pianificazione
- Gli strumenti manageriali di pianificazione
- Efficienza e efficacia nelle scelte gestionali
- La gestione del tempo

## CLOUD DAY" palestra di apprendimento intermedia

- Le strategie di gestione del ruolo per focalizzarsi sui traguardi
- Le «Best Practices» del ruolo
- Il mio «cruscotto» manageriale
- **Progettare** un'azione di miglioramento della **Qualità del Servizio**
- Individuazione del "My personal challenge"

## Coaching skill for leader

- Il coaching nelle organizzazioni
- Da leader a leader as coach
- Il Coaching Conversational Model
- Le skill del coaching
- Simulazione di coaching
- Personal Action Plan e Piano di sviluppo dei collaboratori

## Coaching e gestione del team

- Dinamiche di sviluppo del team
- Il coaching nella gestione del team
- Le leve di funzionamento del team: regole, ruoli e indicatori
- Lavorare in team per il raggiungimento degli obiettivi
- Simulazioni di group coaching

## Il processo di delega

- La delega come strumento di sviluppo
- Le fasi della delega
- Delega e fiducia
- Simulazione di coaching
- Delega e feedback

## Gestione del rischio e decisione

- Caratteristiche e stili decisionali
- La gestione del rischio decisionale
- 10 modi che rendono una decisione eccellente
- Le mie azioni di miglioramento nella presa di decisione

## CLOUD DAY": palestra di apprendimento conclusiva

- Punto di rotta nella realizzazione del "My personal challenge"
- Un nuovo traguardo da potenziare: la **Qualità del Servizio**
- La qualità come risultato di 4 azioni
- «Il mio progetto qualità» per incrementare la soddisfazione del cliente

# Non solo formazione ma Change Management

Tanto più impegnativi sono i cambiamenti da realizzare, maggiori e coordinate devono essere le azioni di aiuto nel cambiamento.

Non basta fare della buona formazione per ottenere che le persone modifichino comportamenti che sono radicati in abitudini e modi di essere.

**Occorre un'azione di Change Management** avviando:

- ❖ **più azioni di sostegno** e stimolo al cambiamento
- ❖ **impegnando più attori di BPM** nello sforzo di sostenere le persone nel realizzare quanto atteso
- ❖ sotto il governo dell'azione di **Mentorship**:
  - ❖ ALLINEAMENTO E EFFICIENZA - distribuire più correttamente responsabilità e compiti tra le figure dell'HUB
  - ❖ PIANI DI INTERVENTO E MONITORAGGIO - incrementare la pianificazione e il controllo delle azioni commerciali
  - ❖ SVILUPPO DEL BUSINESS
  - ❖ GESTIONE DEL CONTO ECONOMICO
  - ❖ RELAZIONI CON TERRITORIO, CLIENTI ED ISTITUZIONI
  - ❖ LEADERSHIP E CAMBIAMENTO - accrescere la vicinanza di indirizzo e guida verso le strutture e le figure dell'HUB
  - ❖ VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO E DELEGA
  - ❖ PRESIDIO CONFORMITA' OPERATIVA - presidiare maggiormente la compliance alle regole e alle norme

# La mentorship: una modalità che diventa virtù manageriale

Sono stati impegnati e ingaggiati **22 Responsabili** della funzione Retail.

Ogni Responsabile Hub e di Agenzia ha potuto scegliere il proprio mentore.

## Obiettivi del mentore:

- ❖ aiutare i propri mentee nel definire con coraggio un traguardo sfidante di gestione-sviluppo dell'HUB/Agenzia: "My personal challenge"
- ❖ seguire, stimolare e monitorare i propri Mentee affinché si impegnino con determinazione nel realizzare i propri traguardi
- ❖ aiutare nell'affrontare difficoltà od ostacoli nel realizzare i traguardi

## Benefici collaterali:

I Responsabili impegnati nello sforzo di Mentorship hanno sviluppato e imparato una specifica e importante competenza manageriale: **sostenere e accompagnare i collaboratori nel loro cambiamento.**

# Il percorso formativo ai mentori e il loro impegno

## La formazione dei mentori

- ❖ Workshop di presentazione del processo e ingaggio
- ❖ 2 colloqui di personal coaching di supporto ai mentori
- ❖ Workshop finale di patrimonializzazione dell'esperienza

## Le attività di mentorship verso i Responsabili Hub/Agenzia

- ❖ colloquio tra mentore e mentee di costruzione e messa a fuoco del My Personal Challenge del Responsabile Hub/Agenzia
- ❖ successivi contatti remoti del mentore di monitoraggio e sollecitazione
- ❖ colloqui di supporto e verifica dei risultati ottenuti e delle difficoltà incontrate
- ❖ bilancio finale e conclusione

**Verifica del raggiungimento degli obiettivi** contenuti nel My Personal Challenge a cura dei mentori.

Data di conclusione dell'attività di mentorship: **giugno 2014**