

Employability interna ed esterna nell'attuale sistema bancario: un caso concreto

Roma, ABI HR FORUM, 7 maggio 2013



Chi siamo



Nata come DBM Italia, Intoo opera all'interno di Gi Group con servizi volti a **rafforzare l'employability interna ed esterna** delle Risorse Umane.

Intoo:

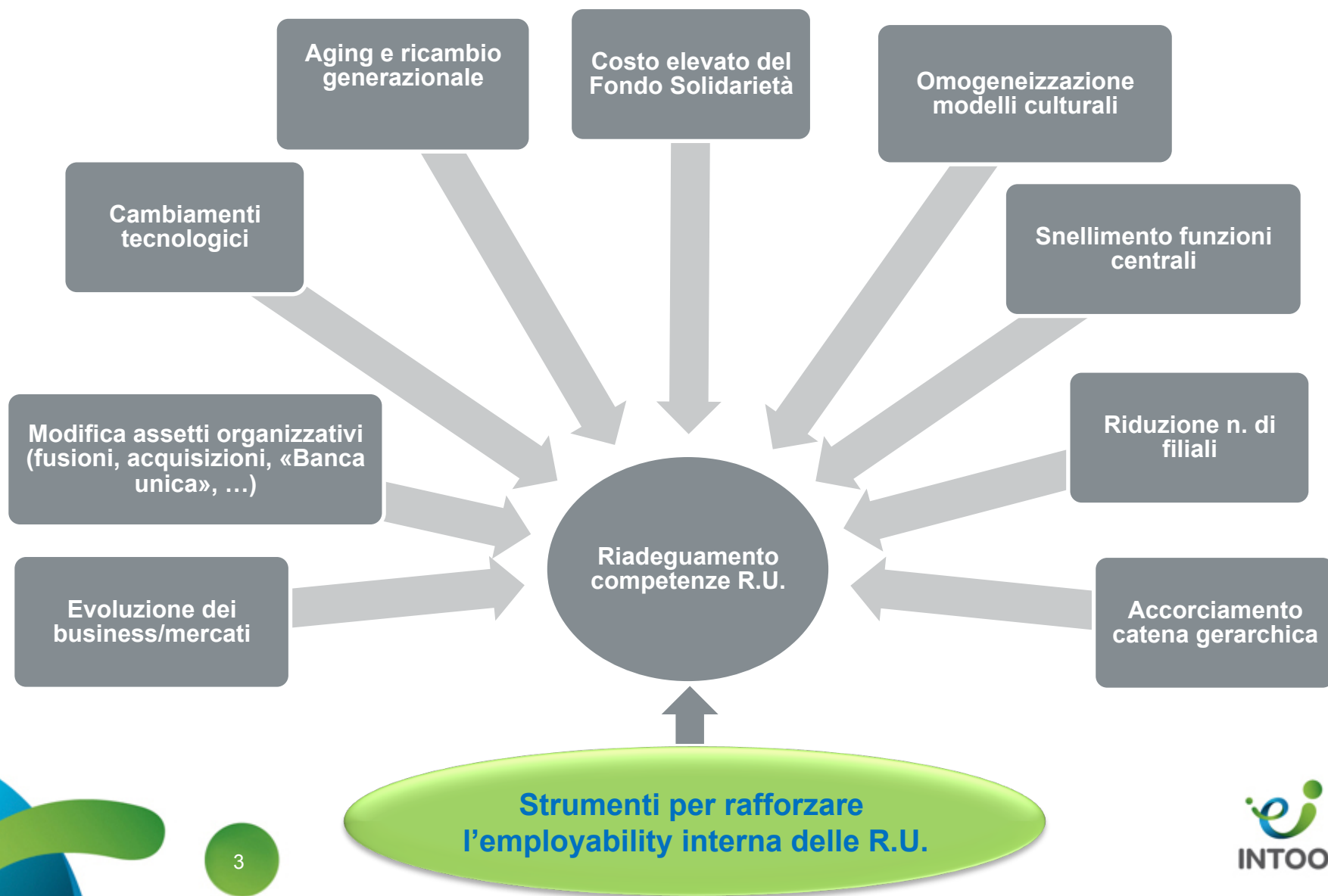
- è specializzata da 22 anni nel **Supporto alla Continuità Professionale** e leader riconosciuto in Italia
- è l'unica società ad avere al suo interno una **Divisione di Consulenti di provenienza bancaria e finanziaria**
- svolge attività di **Coaching, Counselling e Mentoring** attraverso 14 Coach certificati ICF (International Coach Association) e 5 Counsellor.



Partner fondatore del network internazionale di consulenza di carriera - Career Star Group.



Principali fenomeni in corso nel sistema bancario



Principali fenomeni in corso nel sistema bancario

**Forte spinta sulla
ri-capitalizzazione
(requisiti patrim.
Basilea III)**

**Aumento rischio
di credito
(prestiti in
sofferenza: +22%
circa nel 2012)**

**Riduzione
significativa dei
margini di
intermediazione**

**Necessità di
erogare
dividendi**

**Costo per addetto sportello
e per addetto back-office in
Italia:**

**3° più alto in Europa
(€44.500-900 circa), dopo
Svizzera e Germania**

**Fonte dati: Rapporto ABI 2012 e
Il Sole-24ore**

**FORTE PRESSIONE SUI COSTI DEL
PERSONALE: PROCESSI DI
RISTRUTTURAZIONE, RIDUZ. SPORTELLI,
OUTSOURCING, CESSIONE ASSET,...**

**Strumenti per
rafforzare
l'employability
esterna delle R.U.**

Lavorare sull'employability

- A fronte di fenomeni quali quelli appena evidenziati, che hanno portato a dichiarare circa 20.000 esuberanti all'interno del sistema bancario (Corriereconomia, 15/10/12), occorre rafforzare l'occupabilità delle risorse umane sia all'interno della singola azienda di credito/finanziaria, sia all'esterno.
- Ciò richiede, da un lato, il più adeguato fitting tra profili necessari e competenze disponibili e, dall'altro, il miglioramento della capacità del singolo di muoversi sul mercato del lavoro «per realizzare un percorso lavorativo sostenibile nel tempo» (Prof. Mezzanzanica, Il Sole-24Ore 15/10/12).

La «circularità» dell'Employability



Il concetto di Employability riguarda l'in, il between e l'out del processo di gestione della risorsa.

Oggi si parla più precisamente di placement, ovvero di inserimento all'interno dell'azienda e di riposizionamento all'interno o all'esterno di essa.

Rafforzare l'employability interna: Coaching, Mentoring e Counselling

RAFFORZARE L'EMPLOYABILITY INTERNA DELLE

RISORSE SIGNIFICA **FAR ESPRIMERE IL**

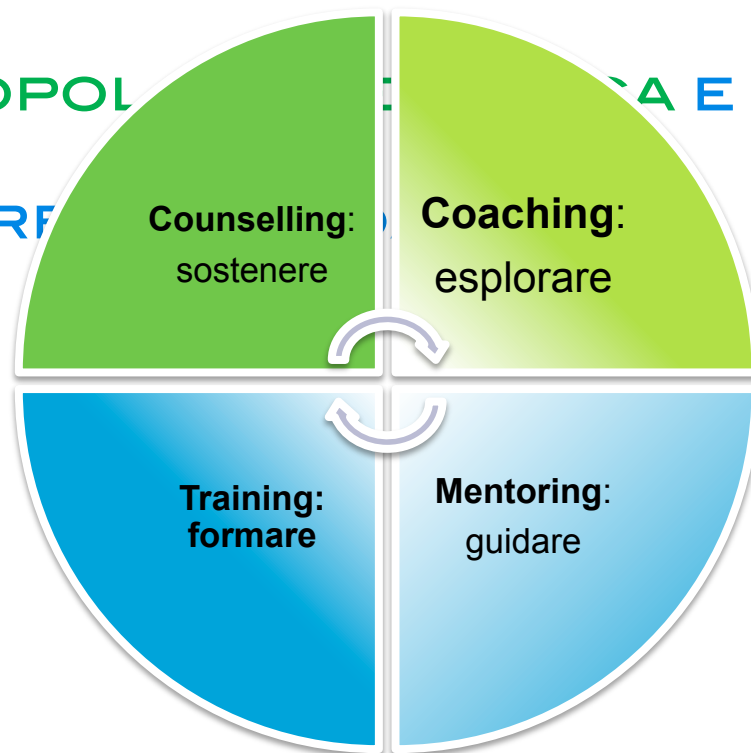
POTENZIALE DELLA POPOLAZIONE

PER FAR

ASSESSMENT

CRESCERE

**BILANCIO
PROFESSIONALE**



L'esperienza Intoo: esempi di progetti



Il Counseling

Lo strumento

- ☐ Il counseling aziendale è un'efficace relazione d'aiuto che mira alla promozione del benessere della persona, valorizzando le capacità individuali e indirizzando le energie e le motivazioni dei singoli verso sviluppi coerenti con le esigenze dell'azienda, della persona e del mercato.
- ☐ Il counselling è un intervento al termine del quale la persona non avrà cambiato il suo modo di essere, ma il suo modo di fronteggiare il problema, avrà ampliato le sue ipotesi e scoperto nuovi punti di vista.

Counseling Individuale e Team Counseling

- ☐ aumentare il benessere nei contesti lavorativi
- ☐ agevolare la comunicazione all'interno dell'azienda
- ☐ far crescere la motivazione al lavoro
- ☐ migliorare la qualità del lavoro in termini di efficacia e di efficienza
- ☐ offrire sostegno in situazioni di cambiamento e di scelte

Il Coaching

Lo strumento

- ☐ Il coaching è un intervento mirato che ha l'obiettivo di fornire supporto alla persona od al team per il raggiungimento di uno o più obiettivi definiti.

Coaching Individuale

- ☐ contribuire ad una migliore o nuova responsabilità
- ☐ assolvere od assumere efficacemente il ruolo
- ☐ migliorare la qualità delle relazioni e della comunicazione

Team Coaching

- ☐ migliorare la capacità delle persone di lavorare in gruppo
- ☐ contribuire a ottimizzare i risultati di performance
- ☐ migliorare la qualità delle relazioni e della comunicazione nel team
- ☐ ottimizzare tutti i processi di lavoro tipici di un team (comunicazione, leadership, collaborazione, decisione, problem solving,...)

Il Mentoring

Lo strumento

- ❑ Il mentoring è uno strumento innovativo di accompagnamento, che ha la finalità di aumentare la professionalità di soggetti più giovani e meno esperti, attingendo all'esperienza di soggetti che operano sul campo da più tempo.

Mentoring Individuale e/o di Gruppo rivolto a:

Futuri Mentor

- ❑ supportare l'azienda nella scelta dei futuri mentor,
- ❑ formare i futuri mentor al rapporto con i "telemachi"

Mentor esistenti

- ❑ assistere i mentor nel rapporto con i "telemachi"

Mentee o "Telemachi "

- ❑ accompagnare i mentee:
 - collaboratori più giovani o meno esperti
 - potenziali da sviluppare
 - collaboratori da riposizionare/collaboratori rientranti da assenze

Case History (Mentoring)

Il caso...

Multinazionale di grandi dimensioni, operante nella consulenza manageriale e tecnologica per svariati settori (Banking/Finance, Insurance, Automotive, ...)

L'azienda sta attraversando un'intensa fase di cambiamento organizzativo per rispondere alle evoluzioni di mercato, che richiede la ri-motivazione delle risorse umane coinvolte

L'intervento di Intoo...

Individuazione di Mentor interni capaci di essere facilitatori di crescita della motivazione e del cambiamento del personale (50 risorse), di migliorare le performance nei progetti ed il rapporto con i capi, di supportarli nei punti di debolezza evidenziati dalle business review.

Strumenti:

- Assessment e bilancio delle competenze per individuare i Mentor
- Coaching rivolto ai futuri Mentor per:
 - impostare la comunicazione durante gli incontri di mentoring ed i feed-back da dare;
 - affiancare sul campo i Mentor nel lavoro con i Mentee.

Employability interna: popolazione di riferimento



Employability interna: popolazione di riferimento



Il rafforzamento dell'employability esterna: un caso concreto

Rafforzare l'employability esterna: il Percorso di Continuità Professionale

I dati della Divisione Banking & Finance Intoo

Qualifiche	2009		2010		2011		2012	
	Numero Candidati	% Ricollocazione (*)	Numero Candidati	% Ricollocazione (*)	Numero Candidati	% Ricollocazione (*)	Numero Candidati	% Ricollocazione (*)
Dirigenti	42	86%	69	91%	70	87%	90	85%
Quadri	94	81%	71	86%	120	85%	130	84%
Impiegati	207	90%	18	88%	200	83%	210	82%

(*) Per ricollocazioni si intendono sia i rapporti di lavoro dipendente, sia il lavoro autonomo.

Rafforzare l'employability esterna: il Percorso di Continuità Professionale

Età media e tempi medi di ricollocazione

2011			2012	
Qualifiche	Età media	Tempi medi di ricollocazione (mesi)	Età media	Tempi medi di ricollocazione (mesi)
Dirigenti	46	6,8	48	7
Quadri	43	5,9	45	6,5
Impiegati	39	5,5	42	5,7

Programmi di Ricollocazione – Divisione Finance

Aree professionali di provenienza

- Administrative, Finance and Control
- Credit and Risk
- HR
- IT
- Legal & Compliance
- Marketing
- Operations/Back Office
- Sales
- Gestori/Sales/Trading (Equity Sales, Fixed Income, Derivatives)



Tipologia di ricollocazione (2012)

80% lav. dip.
20% lav. autonomo/imprendit.



Dirigenti over 50:
40% lav. dip.
60% lav. auton./imprendit.

Rafforzare l'employability esterna: il caso dei dirigenti

- Pur mantenendo costante l'impegno sulla fascia impiegatizia, l'utilizzo dei Percorsi di Continuità Professionale è cresciuto molto, in termini comparati, per la fascia quadri, ma in modo particolare per i dirigenti
- La fascia d'età della popolazione manageriale maggiormente coinvolta nei ns percorsi è stata quella dei 45-58 anni con particolare incidenza degli ultracinquantenni (60% circa)
- Tali fenomeni hanno richiesto l'attivazione di Supporti più evoluti in grado di soddisfare le richieste di una fascia di popolazione bancaria tipicamente con esigenze più complesse in una situazione di mercato estremamente critica

Fattori che frenano l'Employability esterna del dirigente bancario/finanziario

Diversi fattori frenano l'Employability esterna del dirigente bancario/finanziario in questo particolare momento di mercato:

- Situazione di crisi che limita fortemente la ricerca di figure dirigenziali
- Uscita dall'azienda vissuta per lo più come “fallimento personale”
- Aspettative economiche del dirigente elevate rispetto alla nuova occupazione e forte attaccamento ai benefit della precedente posizione – fattore accentuato per gli over 50
- Iniziale scarsa flessibilità/disponibilità a soluzioni diverse rispetto al lavoro dipendente a tempo indeterminato in qualità di dirigente
- Timore di trovarsi a lavorare in modo de-strutturato soprattutto per chi proviene da multinaz.li (meno valido per le figure del Top Management) e si affaccia alla consulenza o all'attività imprenditoriale

Fattori che frenano l'Employability esterna del dirigente bancario/finanziario

- Competenze specialistiche e/o specifiche (di ambito professionale/di settore) non sempre aggiornate
- Esperienza professionale mono-azienda
- Scarsa mobilità geografica
- Comunicazione non adeguata della propria esperienza professionale

La risposta di Intoo: il Percorso di Continuità Professionale del dirigente

Agevolare la transizione di carriera del dirigente bancario/finanziario in questo particolare momento significa:

- Far seguire il manager da un Consulente di Industry Finance
- Preparare un accurato Bilancio di Carriera
- Individuare obiettivi professionali spendibili e potenziali
mercati di sbocco anche in altri settori
- Ridurre l'attenzione al fattore retributivo ed
alla modalità contrattuale



La risposta di Intoo: il Percorso di Continuità Professionale del dirigente

- Portare il Manager a considerare, almeno in una prima fase, anche un'attività di consulenza, mantenendo parallelamente l'obiettivo del lavoro dipendente
- Focalizzare l'obiettivo sul rimanere nel mercato del lavoro attraverso attività consulenziali con varie formule contrattuali ovvero sul *mantenere la propria Employability*

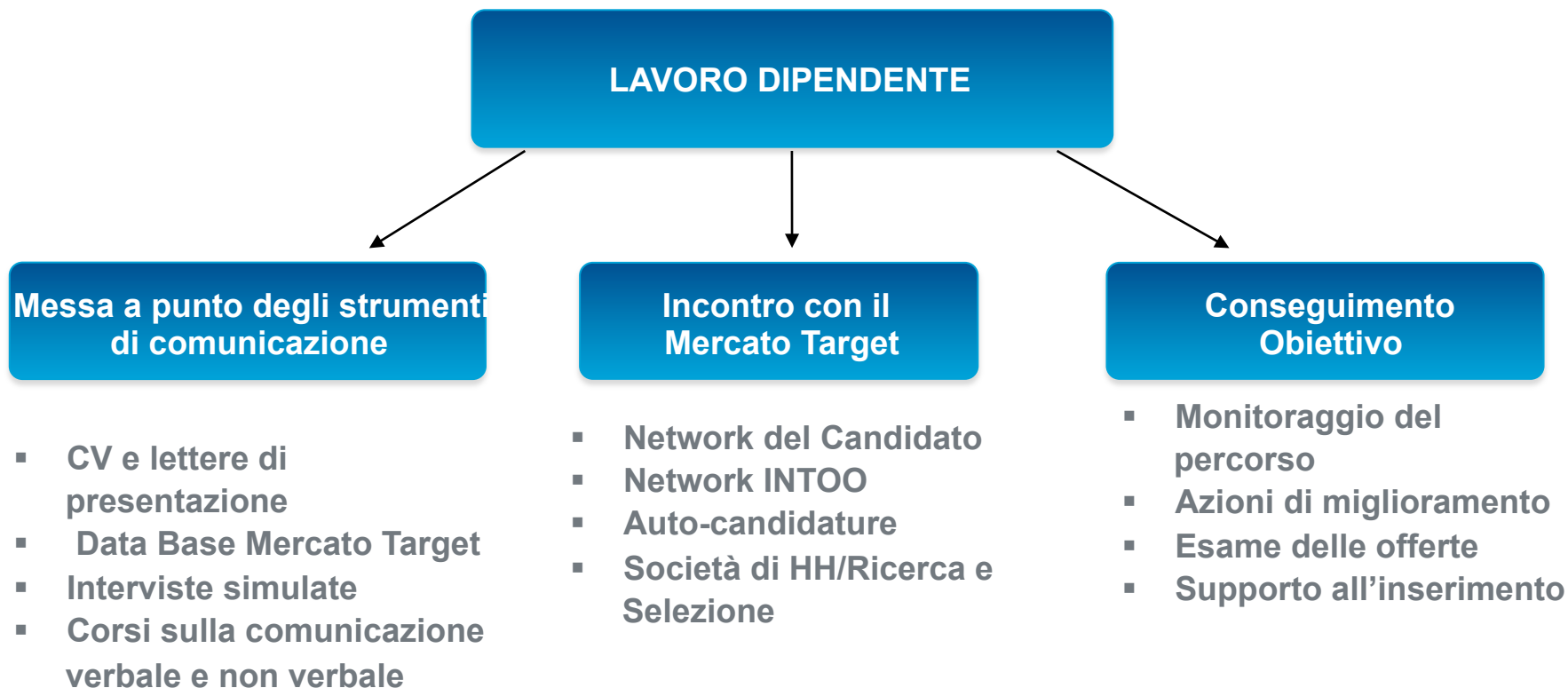
Il Consulente Finance Intoo svolge un'attività di counselling e coaching verso il dirigente, il quale, grazie anche al bilancio delle competenze, riacquista consapevolezza del proprio “*saper fare*” specifico.

La risposta di Intoo: il Percorso di Continuità Professionale del dirigente

I vantaggi dell'approccio del “doppio binario” appena descritto per il Dirigente:

- Essere percepito dal mercato come occupato
- Accrescere le proprie competenze
- Maggiore probabilità di trasformare il rapporto in lavoro dipendente nella stessa azienda
- Maggiore appetibilità del profilo per altre aziende magari come dipendente
- Definizione di rapporti di consulenza di lungo periodo con la stessa azienda

Primo percorso: lavoro dipendente



➤ Carnet di 4/8 incontri all'estero attraverso network internazionale Intoo

➤ Accesso anche in remoto a 3 tools internazionali (aziende, HH, corsi di aggiornamento)

Gestire la transizione di carriera del dirigente verso attività consulenziali / imprenditoriali

Workshop da
«Manager a
Imprenditore»

Test

Team di Consulenti
dedicato:
fattibilità dell'idea,
business plan, piano di
marketing/comm.le

Studi di consulenza
esterni:
aspetti legali e fiscali

Check-up previdenziale

Dbase internazionale
aziende

Monitoraggio
dell'avvio
dell'attività

Un caso concreto: verso un Nuovo Percorso Professionale

Fasi / Criticità

Visione delle Opportunità

Scelta della «Direzione di Marcia»

Definizione della Business Idea

Costruzione del Piano d'Azione

Aggregazione di Partner

Comunicazione al Network

Inquadramento Societario

Implicazioni Fiscali e Previdenziali

Presentazione ai Potenziali Clienti

«Cross-Check»



Supporto di Intoo

➤ Consulente Banking & Finance
(Counseling/Coaching)

➤ Workshop

➤ Colloqui con esperti esterni

➤ Coach di altri settori

➤ Test psicologico

Il Progetto

Decreto-Sviluppo e nuovi strumenti di Finanziamento per le PMI: i Minibond

«L'attività delle banche nell'allocazione delle risorse deve trovare complemento in un più ampio sviluppo dei mercati dei capitali...»

(Governatore della Banca d'Italia, Considerazioni Finali, 2012)

Progetto di Consulenza proposto...

alle Banche: una strategia commerciale per originare le emissioni di minibond dai clienti corporate e collocarle presso gli investitori istituzionali

- Focus sulla generazione di commissioni: dall'Impiego Diretto all'Impiego «Indiretto»

agli Investitori Istituzionali: la costituzione di un fondo di Investimento in minibond

- I bond delle PMI come nuova asset class

davide.bray@convexity.it

ALLEGATI

Counseling: metodologia

Nel Counseling Individuale:

- ❑ si realizzano incontri individuali, con *cadenza quindicinale*, per un periodo di *circa tre mesi*, focalizzati su:
 - valutazione dello stato psicofisico ed energetico dell'individuo
 - potenziamento delle energie psico-fisiche e valorizzazione del talento individuale e della conoscenza di sé
 - apprendimento degli strumenti per un veloce riconoscimento dell'altro, favorendo la comunicazione
 - raggiungimento di insight individuali nelle situazioni lavorative e personali
 - assunzione di una visione strategica

Nel Team Counseling:

- ❑ si realizzano incontri di gruppo, con *cadenza quindicinale*, per un periodo minimo di *circa due mesi*, centrati su:
 - apprendimento degli strumenti per favorire la comunicazione
 - raggiungimento di insight di team nelle situazioni lavorative e personali

Coaching: metodologia

Nel Coaching Individuale:

- ❑ si realizzano incontri individuali, con cadenza quindicinale, per un periodo di circa quattro mesi, durante i quali coach e coachee:
 - concordano il piano di sviluppo, gli obiettivi, le azioni per raggiungerli e gli step intermedi
 - evidenziano i miglioramenti, adottano nuovi rimedi, verificano la stabilità dei risultati.

Nel Team coaching:

- ❑ si realizzano riunioni di lavoro ed incontri di gruppo, con cadenza quindicinale, per un periodo minimo di circa tre mesi, durante i quali:
 - il team lavora sui progetti significativi/prioritari ed il coach partecipa alle riunioni di lavoro del team ed in queste svolge il ruolo di facilitatore del metodo di lavoro e del processo di team building.
 - si realizzano incontri di gruppi come momenti di verifica e di confronto, per giungere ad una maggiore consapevolezza dell'orientamento al lavoro e della modalità di “giocare” ruoli formali e informali nel gruppo.

Mentoring: metodologia

Futuri Mentor:

- ❑ si realizzano incontri individuali e di gruppo
 - con la direzione per individuare/confermare i potenziali mentor
 - con i potenziali mentor per conoscerli e per verificare le dinamiche relazionali e comunicative
- ❑ si realizzano incontri, individuali e/o di gruppo, con i mentor scelti, con *cadenza settimanale*, per un periodo di *circa tre mesi*, per formarli a:
 - trasmettere e condividere il proprio sapere e la propria esperienza
 - affinare il proprio senso critico e la propria capacità di analisi e sviluppandoli nella/nel mentee
 - stabilire una relazione di fiducia, sostegno, positività, empatia ed assertività
 - saper comunicare efficacemente ed anche con utenti che hanno una personalità molto diversa dalla sua, a saper ascoltare e ad essere capace di immedesimarsi nella/nel mentee, consigliando, comprendendo ed aiutando a guardare e a sviluppare le capacità potenziali
 - saper agire positivamente verso l'affermazione dell'autostima del mentee, favorendo la crescita della fiducia in se stesso e nelle proprie capacità,

Mentoring: metodologia

Mentor esistenti:

- ❑ si realizzano incontri di gruppo e/o individuali, finalizzati su:
 - favorire l'approccio comunicativo tra mentor e mentee e, senza fraporsi nella loro comunicazione diretta, porsi come punto di riferimento e di sostegno all'attuazione di tutto o di parte del processo programmato

Mentee o "Telemachi" :

- ❑ si realizzano incontri di gruppo e/o individuali, finalizzati a:
 - aiutarli a saper decidere:
 - identificando i problemi
 - analizzando le alternative
 - effettuando la scelta
 - assumendosi l'impegno
 - affrontando problemi reali
 - riflettendo sugli aspetti trattati
 - predisponendo un piano di azione e degli obiettivi