



HUMAN TRAINING

Anno 3 N° 13
Novembre Dicembre 2010

LA RIVISTA DELLA FORMAZIONE PER VALORIZZARE LA CONOSCENZA

Periodicità bimestrale - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 359/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 - CNS MI - € 8,00 - ctf 13



MEDIOLANUM
la banca costruita attorno
alla formazione eccellente
dei propri collaboratori

ENNIO DORIS
presidente di Banca Mediolanum



FOCUS
Mobilità
sociale

LE SCHEDE DI HT

- I giochi formativi
- Il talent management
- Le capacità mnemoniche

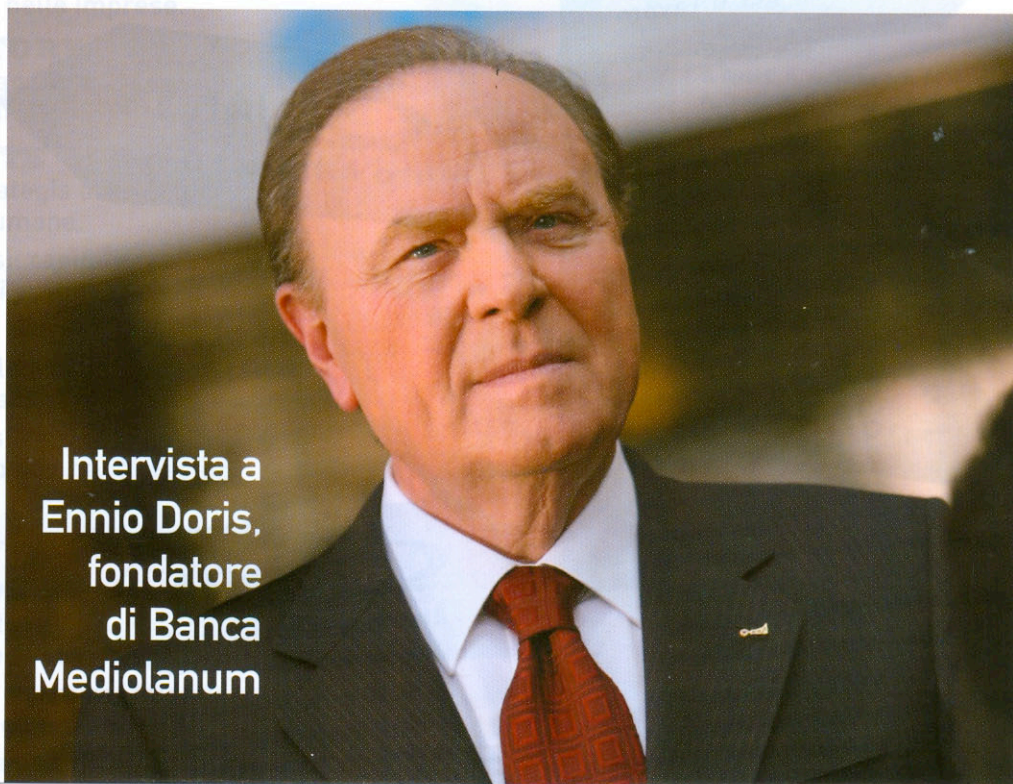


L'OPINIONE DI
William Griffini
Wellness aziendale



COVER STORY

BANCA MEDIOLANUM COME PUNTARE AL MASSIMO



Intervista a
Ennio Doris,
fondatore
di Banca
Mediolanum

di Vittorio Baroffio

Come vede lo scenario attuale dell'economia, e in particolare in che modo esso influenza la situazione delle banche?

A prima vista lo scenario, oltre a essere molto turbolento, è soprattutto confuso e tale da confondere a sua volta qualsiasi operatore che non sia sufficientemente preparato a ragionare a mente fredda. Mi spiego meglio.

Nel settore della finanza e del risparmio delle famiglie se l'allocatione è stata correttamente studiata in funzione delle reali necessità temporali, cioè con un investimento azionario riservato solo al lungo periodo che vuole dire dai 10 anni in su. Tutte le turbolenze che abbiamo visto negli ultimi anni e vediamo ancora in questi giorni sono in realtà delle ottime occasioni per incrementare l'investimento a prezzi molto vantagio-

si e con margini ancora maggiori e, comunque, basta attendere la scadenza dell'asset temporale previsto senza disinvestire lasciandosi sopraffare dall'emozione.

Le perdite non sono mai reali finché non si è venduto. I problemi sono nelle economie più consolidate come Europa e Giappone che risentono del loro approccio storico forse un po' datato e stanco. Se guardiamo agli Usa e ancora di più ai Paesi Emergenti come Brasile, Russia e India e così via, per non parlare della Cina, e con loro una miriade di realtà molto più piccole ma altrettanto effervescenti che continuano a trainare lo sviluppo mondiale sia dal punto di vista della produzione sia dal punto di vista dei consumi. Ogni anno milioni e milioni di persone si avvicinano a uno stile di vita sempre più simile



E DIVENTARE NUMERI UNO

al nostro e in tal modo alimentano il circolo virtuoso produzione-consumi.

È la linea del progresso che non si ferma mai. E anche sicuramente i mercati più storici non potranno che trarre vantaggio da questo continuo sviluppo. In quest'ambito per i risparmiatori le correzioni dei mercati sono, come già detto, degli ottimi momenti per investire a buon prezzo, sempre secondo la logica di lungo termine, e avere in seguito grandi soddisfazioni.

Il ruolo delle banche e degli intermediari del risparmio, in particolare dei promotori finanziari, diventa in questo modo determinante per la consulenza al risparmiatore sia per le scelte sia per l'aspetto psicologico che dovrà contribuire a tenerli il più lontano possibile dai risvolti emotivi.

Ma dal momento che anche i consulenti sono uomini e sono soggetti agli stessi bombardamenti di comunicazione che determinano l'emotività dei clienti, un grandissimo lavoro va fatto proprio sui consulenti attraverso una formazione adeguata, specifica e molto professionale.

La Sua idea di creare una banca on-line da quali esigenze si è originata?

La banca on-line, o più correttamente la banca multicanale, altro non è che la chiusura del cerchio di un progetto imprenditoriale che ha preso origine nella mia mente alla fine degli anni '60 e si è via via strutturato fino a diventare "la banca costruita intorno a te", cioè del cliente.

Avevo iniziato da qualche anno la professione del consulente finanziario, i medici del risparmio come si diceva allora.

Sentivo che qualche cosa non andava nel modo di lavorare, non nel mio modo di lavorare ma nell'intero sistema in quanto c'erano delle barriere molto nette tra le singole categorie degli operatori del settore: assicuratori, bancari, con-

sulenti finanziari e ognuno di questi cercava di catturare il cliente senza fornire un vero servizio totalmente utile.

Una sera ero a casa di un artigiano, un falegname che mi diede un assegno di 10 milioni da investire, a quel tempo erano una bella cifra, e mi disse che per 15 anni avrebbe investito allo stesso modo ma che nel frattempo non si sarebbe potuto permettere neanche il lusso di ammalarsi, facendomi capire, mostrandomi i calli delle mani, che in quel momento mi stava offrendo (affidando) tutto il suo futuro.

Io, pur avendo chiuso un ottimo affare, non rimasi soddisfatto perché mi resi conto di non aver risolto al 100% il problema del mio cliente. Sarebbe bastato su 10 milioni dedicarne 8,5 al risparmio e 1,5 a una polizza salute per risolvere da subito il problema e rimandare, al massimo di un paio d'anni, la fine del processo temporale di risparmio. Da questa considerazione all'idea della consulenza globale, che fosse in grado di superare tutte le barriere tra i vari operatori del marketing, il passo è stato breve ed è coinciso con la presa di coscienza della necessità che per poter realizzare questa idea avrei dovuto creare un'azienda che avesse al suo interno, oltre naturalmente alla rete di vendita, anche le società di gestione del risparmio, le compagnie assicurative e per ultimo la banca che consentisse la creazione del risparmio dal suo interno.

Può descrivere i suoi obiettivi e i suoi dispositivi di funzionamento?

E qui passiamo appunto alla fase della nascita della banca.

Banca multicanale, nel nostro caso, è il giusto mix tra tradizione e innovazione, tecnologia e capitale umano. Per spiegare meglio, al cliente di Banca Mediolanum vengono offerte le forme più innovative di contatto e di accesso alla

«Un grandissimo lavoro va fatto proprio sui consulenti attraverso una formazione adeguata, specifica e molto professionale.»



«Banca multicanale, nel nostro caso, è il giusto mix fra tradizione e innovazione, tecnologia e capitale umano.»

banca per tutte quelle che sono le cosiddette operazioni a basso valore aggiunto e quindi il cliente può entrare in banca utilizzando internet, il cellulare, il televisore scegliendo il modo e il momento senza fare file, comodamente seduto sulla poltrona di casa propria o dalla scrivania del proprio ufficio.

Mentre per le operazioni ad alto valore aggiunto, per intenderci gli investimenti, la previdenza e così via, il nostro Family Banker si reca personalmente a casa del cliente, quando lo vuole il cliente, proprio in quel momento.

Questa molteplicità di accessi ci consente, tuttavia, proprio perché i canali non sono in concorrenza tra loro ma confluiscono in un unico database, di poter fare già dall'origine delle grandi economie di scala che si trasformano in una evidente riduzione di costi che non può che ricadere anche sul cliente a cui viene fornito un servizio di eccellenza ai prezzi più bassi del mercato.

A che tipo di mercato si rivolge la Sua banca?

Si rivolge esclusivamente alle famiglie; la missione della banca recita che l'obiettivo è garantire alle famiglie risposte sempre personalizzate,

attraverso soluzioni tecnologicamente innovative e semplici, col migliore servizio e soluzioni finanziarie complete e rasserrenanti, fondate sulla conoscenza. Quindi abbiamo un mercato vastissimo che si muove su più livelli, dalla famiglia giovane che aiutiamo a costruire il proprio risparmio e a comprarsi la casa, ai pensionati che dopo aver accumulato una vita cercano soluzioni per mantenere il proprio patrimonio integro per i propri eredi. Naturalmente l'obiettivo principale è quello di diventare la prima e unica banca dei clienti. Abbiamo tutte le caratteristiche e il totale approccio easy per poterlo essere, tanto è vero che chi entra proprio nell'ordine di idee di utilizzarci come prima banca è il nostro cliente tipo che non ci abbandona più.

Quanto rilievo hanno per un'organizzazione così particolare come la Sua le risorse umane?

Se tutte le aziende sono fatte di uomini, Banca Mediolanum nel suo particolare lo è molto, ma molto di più, in quanto i nostri Family Banker rappresentano, presso l'utente finale, la fisicità dell'istituto. Detto questo, analizziamo brevemente la nostra situazione: a Milano³ abbiamo una sede, molto bella, che va dalla Direzione Generale alla Tesoreria, alle struttura legale e così via. Inoltre c'è la Compagnia Vita e la Società di Gestione del Risparmio.

Sempre in sede è allocato il Banking Center formato da oltre 300-350 banking specialist che rappresentano il canale telefonico della banca. Non ho parlato di call center perché si tratta di impiegati di banca assunti, formati e preparati molto approfonditamente, sia prima di essere messi a contatto con il pubblico, sia durante tutta la loro carriera professionale e qui si può già immaginare quanto sia lo sforzo che la banca fa per mantenere queste figure professionali sempre al passo con le innovazioni continue.

Sempre in sede, sono presenti la Direzione Commerciale, il Marketing e tutti gli altri servizi che, data la particolare operatività trasversale dell'azienda sono contemporaneamente a dispo-

“

I Family Banker sono le nostre



sizione delle varie “fabbriche” che sono la Banca, la Compagnia Vita, la Società di Gestione e la rete dei Family Banker.

Che ruolo gioca il Family Banker ?

Proprio quest’ultima è la parte più pesante di tutto il lavoro che l’azienda nel suo insieme fa sulle risorse umane. La rete è attualmente composta da circa 5.000 Family Banker che sono le nostre “filiali sul territorio” o meglio sono distribuiti su tutto il territorio nazionale e ci piace dire, ma è una realtà, che sono i direttori di banca del terzo millennio, anche se non sono dipendenti ma agenti che aprono una filiale di Banca Mediolanum a casa di ogni cliente.

La gestione di un così importante numero sparso su tutto il territorio nazionale di (non dipendenti ma) agenti monomandatari, è molto complesso dal punto di vista burocratico-organizzativo. In questa fase è molto evidente il supporto della Direzione Centrale delle risorse umane dell’intero gruppo, è fondamentale che sia perfetta e quando dico perfetta non ho alternative, perché non ci sono margini di errore dal punto di vista della formazione.

Per noi formare vuol dire preparare e aggiornare continuamente i nostri uomini ad affrontare le continue variabili del loro lavoro, ma soprattutto vuol dire farli partecipi della filosofia totale del gruppo che deve eticamente sorreggere il loro comportamento, ogni loro azione sia a livello interno, sia soprattutto nei confronti dei clienti. Per tanto per i nostri Family Banker è previsto un percorso di formazione definito “Lifelong learning”, cioè che dura tutta la vita.

Come viene sviluppata la formazione?

Non appena abbiamo maturato la consapevolezza del valore del patrimonio della cultura aziendale, della necessità di tramandarla, di farla assimilare a tutti nell’identico modo e con criteri di eccellenza, ci siamo resi conto che una semplice struttura interna di formazione così com’è concepita nelle aziende, e così come avevamo da

sempre, non sarebbe stata sufficiente a garantirci gli obiettivi ambiziosi di leadership nel sistema bancario che ci eravamo proposti.

Abbiamo dato il via al processo di ideazione e realizzazione della Mediolanum Corporate University. Dal momento che in Italia esempi di università aziendale sono abbastanza scarsi, per avere una visione più ampia siamo andati a visitare le eccellenze in questo settore negli Stati Uniti, marchi noti in tutto il mondo che da anni provvedono con strutture consolidate alla formazione dei propri collaboratori.

Al ritorno abbiamo concentrato i nostri sforzi nella realizzazione materiale del progetto che va dalla materialità del campus innovativo sia nella concezione, sia nelle strutture, alla costituzione del comitato scientifico che tra gli altri vede, tra i suoi componenti, il premio nobel Wiesel quale portatore di voce di libertà e uno dei simboli sia della professione dei nostri Family Banker, sia del rapporto dei clienti nei confronti della banca.

Fino all’individuazione e alla realizzazione dei piani di studi che vengono puntualmente aggiornati, essendo il nostro un settore che non si ferma mai. La Mediolanum Corporate University è la naturale evoluzione da business unit a direzione formazione, a Corporate University, cioè luogo in cui accentrare tutti i percorsi didattici orientati al raggiungimento dell’eccellenza nella relazione con il cliente, nella consulenza finanziaria e nella gestione del risparmio delle famiglie.

Avete anche la TV aziendale?

Prima ancora della Corporate University, oltre 20 anni fa, all’interno della nostra azienda è nato uno strumento dal valore inestimabile sia per la formazione, sia per la trasmissione di informazioni aziendali che ci vede leader, almeno in Europa, in questo settore. Sto parlando della TV aziendale, oggi frase di uso comune, ma in realtà nella connotazione TV aziendale, il marchio registrato del Gruppo Mediolanum. Se utilizzata nel modo giusto è uno strumento di una efficacia

«Se tutte le aziende sono fatte di uomini, Banca Mediolanum nel suo particolare lo è molto di più. I nostri Family Banker rappresentano la fisicità dell’istituto.»



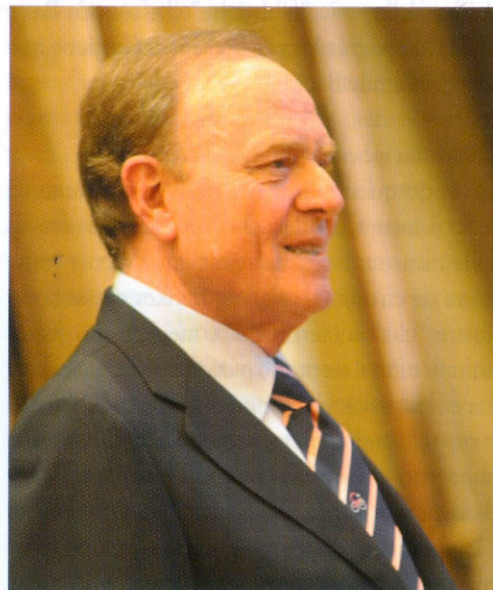
«Formare vuol dire preparare e aggiornare continuamente ad affrontare le continue variabili del lavoro, ma soprattutto rendere partecipi della filosofia totale del gruppo.»

«Il gruppo vive tra tradizione e innovazione, tecnologia e capitale umano.»

impareggiabile nella gestione di una rete di vendita distribuita su tutto il territorio nazionale.

L'immediatezza del messaggio, la mancanza di filtri fra i capi e gli uomini e la duttilità del mezzo consentono di fronteggiare e vincere le situazioni più critiche in tempo reale. A questo proposito, le posso fare l'esempio di ciò che è successo l'11 settembre dopo il crollo delle Torri Gemelle. Era crollata la seconda torre da meno di mezz'ora e tutti i nostri uomini hanno ricevuto un sms nel quale li si avvertiva di sintonizzarsi alle sei di sera su Mediolanum Channel (che non era la TV aziendale, ma canale satellitare in chiaro che Banca Mediolanum destinava alla propria community e oggi è totalmente wired) e di far collegare anche i clienti perché avremmo dato importanti informazioni su come affrontare questa crisi dal punto di vista del consulente e del risparmiatore.

Puntualmente sono andato in video, dopo aver avuto qualche collegamento con l'America, ho tranquillizzato sia i miei uomini, sia i clienti dicendo che, sebbene fosse un attentato di una tragicità assoluta, non si trattava della terza guerra mondiale, che ci sarebbe stata comunque



una crisi, ma che la si doveva affrontare a mente fredda senza disinvestire, consolidando le perdite e se mai utilizzare i probabili riverberi dei mercati per comprare a buon prezzo. A seguire mandammo altri messaggi a tutta la rete in TV aziendale, questa volta il risultato fu che la nostra rete fu l'unica probabilmente al mondo a fare raccolta positiva nel settembre 2001.



TRE DOMANDE A OSCAR DI MONTIGNY, AMMINISTRATORE DELEGATO DI MCU

1. Mi vuole parlare dell'iniziativa di formazione che oggi state conducendo e su quali programmi vi concentrate?

Nel 2009 Banca Mediolanum ha realizzato un grande progetto di natura strategica per la custodia e il trasferimento dei propri valori e lo sviluppo di tutti i suoi collaboratori e professionisti: la creazione di una Corporate University.

Dopo un'attività di benchmarking che ha toccato soprattutto gli Stati Uniti, abbiamo creato il nostro campus universitario, unico in Italia nel suo genere, perfettamente attrezzato e adiacente alla nostra sede di Basiglio. E' stato inaugurato il 18 marzo 2009 e dopo poco più di un anno di attività questo luogo ha ospitato circa 11.000 discenti.

Anche nella costruzione dei percorsi formativi abbiamo cercato di porre al centro l'uomo perché convinti che prima di tutto si debba educare l'individuo. Ispirandoci a questo, accanto ai corsi di natura tecnico-professionale, abbiamo affiancato corsi orientati allo sviluppo della persona.

2. Quali aree tematiche della formazione ritiene più nevralgiche nella Sua realtà?

Non vanno naturalmente dimenticate le competenze di base in campo economico, finanziario e giuridico, ma l'ambito in cui Mediolanum Corporate University sta dando risposte originali e moderne è nel campo delle scienze umane. L'utilizzo delle più recenti scoperte di neuroscienza ha trovato nei nostri percorsi formativi un'applicazione pratica che si integra all'importante know-how che Mediolanum ha sviluppato nei suoi 30 anni di vita.

3. Come vede il futuro prossimo della formazione per il settore bancario in generale?

Affermare che la formazione sia destinata a diventare sempre più strategica nel settore bancario può sembrare banale.

In realtà la chiave del successo è la creazione, la gestione e la diffusione della conoscenza in modo che diventi trasmissibile alla clientela

e produca i suoi effetti benefici. Il focus si sta spostando dalla conoscenza in sé alla sua diffusione. Qui entrano in gioco sia le nuove tecnologie sia le evoluzioni del costume che stanno cambiando le abitudini del risparmiatore in campo finanziario.

MCU prepara dei professionisti in grado di affrontare in modo vincente queste sfide e quelle che verranno.



Oscar Di Montigny,
amministratore delegato di MCU

«Da oltre 20 anni, all'interno della nostra azienda è impiegata la tv aziendale, uno strumento dal valore inestimabile sia per la formazione sia per la trasmissione delle informazioni. La tv è visibile anche ai nostri clienti.»

Nota: SINTESI VOLUMI MCU 2009

A fine 2009 l'offerta formativa di MCU contava 64 corsi d'aula, di cui 47 rivolti alla Rete di vendita e 17 alla Sede, e 55 corsi on-line a cui potevano accedere sia gli uomini della Rete che quelli della Sede. I discenti che hanno usufruito della formazione (considerato che una stessa persona poteva essere presente a più di un corso), sono stati in tutto 91.421, di cui 88.178 erano Family Banker e 3.243 dipendenti della Sede. Il corpo docente, costituito da uomini della Rete che insegnano alla Rete e da manager della Sede, era in tutto composto da 128 professionisti.