



Le soft skills del private banker

Working paper

INDICE

PRESENTAZIONE.....	2
PREFAZIONE.....	4
1. IL PRIVATE BANKING IN ITALIA.....	6
2. IL PROGETTO DI RICERCA.....	12
3. LA FIGURA PROFESSIONALE	13
3.1 La job description del private banker.....	13
4. LE SOFT SKILLS	19
4.1 Le soft skills e la loro importanza in ambito professionale.....	19
4.2 Strumenti per l'assessment.....	20
4.3 Le fasi del processo di mappatura delle competenze.....	20
4.4 La professionalità richiesta per la mappatura	21
5. GLI STRUMENTI SCELTI PER TESTARE LE SOFT SKILLS.....	22
6. LE FASI DELLA MAPPATURA.....	23

PRESENTAZIONE

Antonella Massari, Segretario Generale di AIPB

Il servizio di Private Banking ha mostrato un significativo sviluppo negli anni recenti assumendo una più definita identità all'interno del settore bancario. L'industria del Private Banking si caratterizza per un livello di servizio in cui la consulenza sull'ottimizzazione del portafoglio finanziario può essere accompagnata da una cura più ampia del patrimonio complessivo del cliente in un'ottica di lungo periodo. Assieme ai contenuti del servizio, il tratto distintivo dell'attività di Private Banking risiede nell'interazione stabile, continua e fiduciaria tra il cliente e il banker. La figura professionale del private banker riveste un ruolo centrale in questo modello di servizio ed ha un peso determinante nel garantirne il successo.

La gestione di una clientela alla quale è possibile offrire una vasta gamma e combinazione di prodotti e servizi richiede una figura professionale altamente qualificata e con adeguate competenze. Competenze non solo di natura tecnico-finanziaria relativa a prodotti e servizi ma di più ampia portata, capace di mettere a fattor comune diversi "saperi" provenienti da specialisti esperti in vari campi. Il banker deve essere capace di ascoltare e decodificare le esigenze della clientela e saper costruire il giusto "ponte" tra i bisogni e la soluzione giusta per soddisfarli. A ciò si aggiunge uno scenario, come quello attuale, in perpetuo cambiamento ed evoluzione, che richiede quindi continui aggiornamenti.

Se le competenze tecniche necessarie ai banker sono note, codificate e consolidate nei contenuti, minore è stata, finora, l'attenzione dedicata alle competenze trasversali o "soft skills" utili nello svolgere al meglio la professione di private banker.

Dal nostro osservatorio è emerso che le attitudini che principalmente guidano il successo nella relazione cliente-banker sono: le capacità di comunicazione, mediazione e ascolto, accompagnate da un'attitudine al raggiungimento dei risultati e al lavoro in gruppo, frutto di flessibilità e apertura mentale.

Le aziende che sapranno calibrare i propri investimenti nella selezione e formazione del capitale umano (i banker) facendo riferimento ad entrambe le tipologie di competenze ne potranno derivare un vantaggio competitivo attraverso il miglioramento del rapporto cliente – private banker.

L'Associazione ha quindi ritenuto utile avviare una ricerca sul modello di competenze soft del private banker a supporto delle attività di selezione e formazione della Funzione Risorse Umane.

PREFAZIONE

Geti Sado, Presidente della Commissione HR

La missione che la funzione Risorse Umane è da sempre chiamata a compiere in un contesto aziendale è quella di selezionare le persone più competenti e promettenti e di farle crescere professionalmente affinché possano svolgere al meglio delle loro potenzialità le attività di cui si occupano.

Nell'ambito del Private Banking ciò si traduce nella gestione, tra le altre, della figura del private banker che si occupa di acquisire, mantenere e sviluppare la clientela attraverso il modello di servizio dalla propria banca. Avendo fatto della relazione con il cliente il pilastro della sua professione, il private banker non dovrà possedere solo elevate competenze tecniche e professionalità, ma anche la capacità di creare dialogo e fiducia. Questi elementi che connotano fortemente la relazione non nascono mai per caso, ma si costruiscono e si consolidano nel tempo.

In questo contesto i comportamenti, le attitudini e le capacità comunicative del private banker diventano fondamentali. Del resto è proprio ciò che distingue il consulente dagli ormai celebratissimi robot advisor, nati dalla forte innovazione tecnologica che ha investito anche il settore finanziario. Nel Private Banking l'avanzata delle macchine potrà essere tuttavia più contenuta rispetto ad altri settori, da un lato per la complessità delle esigenze del cliente, dall'altro proprio per la centralità dell'interazione umana tra cliente e banker.

Da qui è nata l'esigenza delle funzioni Risorse Umane di proseguire in ambito associativo il percorso di qualificazione del ruolo del private banker e la declinazione delle caratteristiche che contraddistinguono questa figura.

La Commissione Risorse Umane di AIPB, composta da esperti in materia a rappresentare ciascun associato, ha lavorato alla costruzione di un punto di riferimento condiviso per il settore sulla figura del private banker, definendone mansioni e responsabilità, indicatori di valutazione delle performance e competenze. A queste ultime, non meno importanti ma anzi determinanti, è stata dedicata particolare attenzione.

In uno scenario che evolve continuamente, anche il mercato del lavoro diventa più fluido e dinamico, rendendo ancor più importante saper selezionare le risorse più valide e saperle poi trattenere. La Commissione ha quindi dedicato un approfondimento agli strumenti per il recruiting, focalizzandosi in particolare

proprio sull'area delle competenze trasversali, le "soft skills". Dal punto di vista operativo, il progetto ha fornito alle funzioni HR un nuovo set di strumenti, metodologie e indicazioni per la mappatura delle soft skills, elementi di valore che non possono non essere tenuti in adeguata considerazione nella selezione e successivamente nello sviluppo delle risorse umane.

La Commissione Risorse Umane di AIPB continuerà in futuro a confrontarsi ed interrogarsi sul ruolo del private banker, sulla sua evoluzione e su come valorizzare al meglio il suo potenziale, continuando a promuovere l'importanza della crescita professionale delle persone a beneficio del settore Private e di tutti gli attori coinvolti.

1. IL PRIVATE BANKING IN ITALIA

Tradizionalmente, il Private Banking si rivolge ad un segmento di clientela caratterizzato da esigenze complesse in continua evoluzione e che necessitano di una cura del patrimonio più ampia rispetto al portafoglio di investimento. Per svolgere tale attività, il Private Banking si avvale di strutture organizzative dedicate e di qualificate figure professionali al fine di fornire un'ampia gamma di servizi e prodotti, spesso personalizzati in base alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente. In particolare, il Private Banking si caratterizza in relazione:

- al target di clientela servito,
- alla gamma di servizi e prodotti offerta,
- ai canali utilizzati per la distribuzione,
- all'alta professionalità del personale coinvolto.

Figura 1 – L'industria del Private Banking

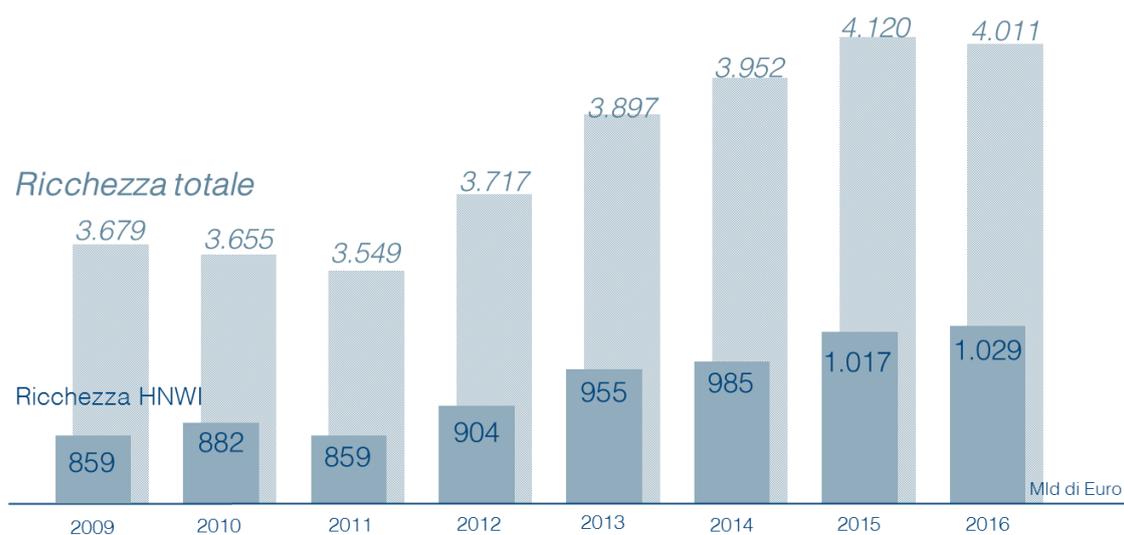


Fonte: elaborazione Ufficio Studi AIPB

Il segmento di clientela a cui è rivolto il servizio di Private Banking rappresenta un quarto della ricchezza totale italiana, che per ciascun nucleo familiare è mediamente di 1,7 milioni di Euro¹.

¹ AIPB - Gfk, Indagine sulla clientela private in Italia, 2016

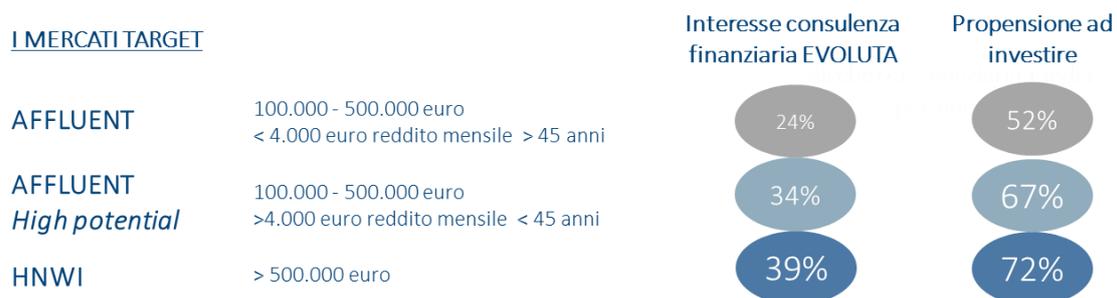
Figura 2 – Stima della ricchezza in Italia: il mercato potenziale del Private Banking



Fonte: AIPB – Prometeia, Stima del mercato potenziale Private in Italia, 2016

Si tratta di individui che, con una grande disponibilità di patrimonio e un reddito elevato o potenzialmente in crescita, mostrano uno spiccato interesse nei confronti di un servizio di consulenza finanziaria evoluta ed una marcata propensione ad investire.

Figura 3 – Le caratteristiche della clientela target



Fonte: AIPB – GfK, Indagine sulla clientela Private in Italia, 2016

Il servizio di Private Banking risponde alle caratteristiche e alle necessità di investimento della clientela con la capacità di costruire soluzioni personalizzate attraverso un'ampia gamma di prodotti e servizi. Il fine è, infatti, andare incontro alle singole necessità del cliente per seguirlo passo passo nel processo di pianificazione degli investimenti.

Ciascun operatore Private compone la gamma di prodotti e servizi coerentemente con la propria strategia e con il modello di servizio offerto, a partire dai più tradizionali servizi di banking e di investimento finanziario e ampliandola con i servizi più tipici del wealth management, come la gestione del patrimonio immobiliare e i servizi legati alla protection e al passaggio generazionale (*Figura 4*).

Figura 4 – La gamma d'offerta del Private Banking



Fonte: elaborazione Ufficio Studi AIPB

Per poter offrire una gamma d'offerta così articolata, entra necessariamente in gioco un vario e numeroso panorama di competenze sia da parte della struttura centrale, con il coinvolgimento del management e di tutte le principali funzioni aziendali, che dei private banker a contatto diretto con la clientela. A quest'ultimo è richiesto quindi un elevato livello di professionalità per poter gestire all'interazione continua con i propri clienti.

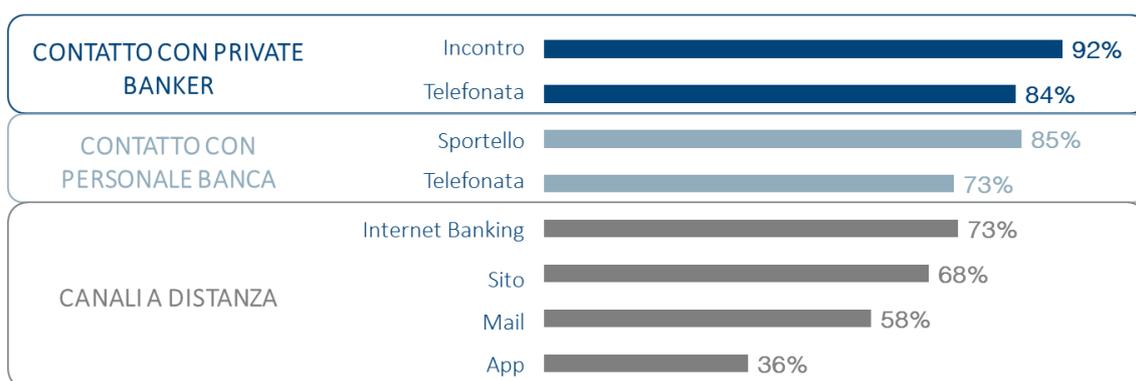
Figura 5 – Il profilo del private banker



Fonte: AIPB – Eumetra MR, Take care of your private banker

Il canale principale di contatto (o touch point) tra il cliente e la banca rimane, infatti, proprio il private banker. Ognuno di essi gestisce in media 70 nuclei familiari, incontrandoli circa 14 volte l'anno.

Figura 5 – I touch point più utilizzati dal cliente



Fonte: AIPB – GfK, Indagine sulla clientela Private in Italia, 2016

Accanto al private banker stanno guadagnando spazio, con la “rivoluzione tecnologica”, anche i canali a distanza che semplificano e snelliscono alcune attività burocratiche di ordinaria amministrazione. Il banker non è quindi il solo punto di contatto tra cliente e banca, ma rimane senza dubbio il più utilizzato: la voce dei clienti conferma la centralità di questa figura in chiave di semplificatore, mediatore e portatore delle esigenze della clientela presso la banca.

Il ruolo fondamentale della figura professionale del private banker per il settore ha mosso l'Associazione a lavorare di concerto con la Commissione Tecnica Risorse Umane per proseguire nel percorso di qualificazione del ruolo del private

banker e di valorizzazione della funzione aziendale che si occupa della gestione e dello sviluppo professionale di queste figure chiave, dal recruiting alla valutazione delle performance.

Il lavoro della Commissione e il prezioso contributo degli operatori al tavolo² hanno portato alla costruzione della *job description* del private banker, che rappresenta il punto di partenza di una buona ed efficace attività di recruiting. Lungo la *job description*, condivisa dai rappresentati del settore, emergono le caratteristiche distintive della figura che eroga il modello di servizio Private, dalle sue responsabilità alle competenze di cui deve essere dotato, al sistema di indicatori per la misurazione dei risultati.

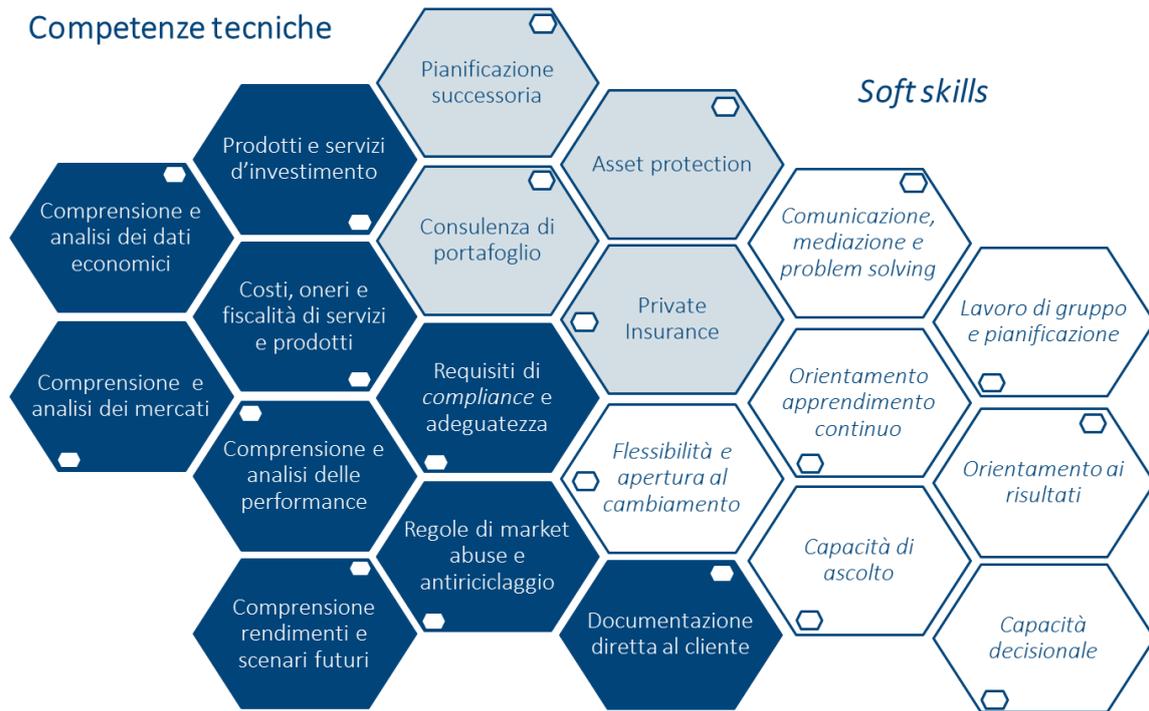
La specificità del private banker emerge in particolar modo nelle competenze che lo qualificano e nella perfetta combinazione di competenze tecniche, richieste dalla normativa³ e dall'ampia gamma di prodotti e servizi offerta dal Private Banking (*Figura 4*), e di "soft skills", cioè competenze trasversali indispensabili per una buona gestione della relazione con la clientela (*Figura 6*).

Le competenze tecniche possono essere considerate, in un certo senso, oggettive e quindi facilmente rilevabili attraverso le numerose certificazioni professionali che i consulenti possono (o devono) sostenere per poter svolgere la loro attività. Le soft skills, invece, sono tanto distintive e rilevanti nel modello di servizio Private quanto poco condivise e sviluppate. Per questo motivo, la Commissione Risorse Umane ha ritenuto opportuno approfondire quest'area di potenziale valore aggiunto per il settore Private dando avvio ad un progetto di ricerca volto alla mappatura delle soft skills del private banker.

² Si ringrazia la Commissione Tecnica Risorse Umane per il lavoro svolto e per il prezioso contributo fornito nello sviluppo culturale che l'associazione si impegna a promuovere per il settore del Private Banking.

³ Orientamenti sulla valutazione delle conoscenze e competenze, 22/03/2016, ESMA/2015/1886 IT

Figura 6 – Mappa delle competenze del private banker



Fonte: elaborazione Ufficio Studi AIPB

Lo studio avviato ha permesso di individuare le fasi del processo di mappatura con cui rilevare, gestire e sviluppare le competenze “soft” dei private banker in relazione ai valori, agli obiettivi, all’organizzazione e alle strategie di business.

Il risultato è un documento contenente le indicazioni operative per l’applicazione del processo di mappatura, che vuole essere di supporto per le funzioni Risorse Umane nella gestione del personale. In particolare questo strumento, affiancando quelli più “tradizionali” già in uso, può contribuire a portare valore aggiunto nella selezione delle risorse sulle quali investire nel lungo termine, nell’impostazione di percorsi di crescita funzionali e mirati, nella valorizzazione e nello sviluppo delle risorse già inserite.

2. IL PROGETTO DI RICERCA

AIPB ha dato avvio ad un progetto di ricerca, in collaborazione con *Uomo e Impresa*, con l'obiettivo di mettere a punto un modello di mappatura delle soft skills necessarie per ricoprire il ruolo di private banker e successivamente rilasciare le relative indicazioni operative per l'applicazione. L'output del progetto è, infatti, una guida completa che formalizza il modello, esplicita le competenze soft oggetto di valutazione e la relativa declaratoria, illustra metodologie, esercitazioni e strumenti, con indicazioni chiare sul loro utilizzo e sulla reportistica da produrre.

A partire dalla job description del private banker, sono state individuate, selezionate e definite le soft skills (competenze attese) che caratterizzano questa figura professionale e che saranno oggetto di mappatura. Sulla base del modello costruito, sono stati scelti gli strumenti più adatti per la rilevazione delle soft skills.

Il percorso impostato per la mappatura delle soft skills è stato "testato" su un gruppo di 14 private banker, provenienti da diverse realtà bancarie, con l'obiettivo di confermare ed affinare le modalità di lavoro individuate (competenze e strumenti) ma anche per evidenziare la quantità di informazioni che si possono raccogliere durante il colloquio e il relativo grado di approfondimento. Per ognuno dei candidati è stato redatto un report, sulla base del modello generale di output che verrà presentato in seguito.

La fase di assessment si concretizza in un colloquio della durata complessiva di circa 4 ore che possono essere consecutive, se vi sono necessità logistico - organizzative, oppure rimodulate su due o più incontri, in base agli obiettivi da perseguire e alla profondità delle informazioni da raccogliere.

La guida che segue riassume e illustra nel dettaglio il percorso di assessment finalizzato a mappare le soft skills del private banker, con una chiara impostazione operativa che intende fornire soluzioni pratiche per realizzare l'intervento.

3. LA FIGURA PROFESSIONALE

3.1 La job description del private banker

La stesura della *job description* del private banker è stato il naturale punto di partenza di tutte le considerazioni e degli approfondimenti avviati dalla Commissione HR intorno a questa figura professionale. Nella costruzione⁴ del profilo del private banker sono stati presi in considerazione i diversi aspetti che descrivono l'ecosistema in cui egli svolge la propria attività:

- lo scopo della posizione
- le responsabilità
- i KPI del sistema di valutazione delle performance
- le competenze tecniche
- le soft skills
- il sistema retributivo.

Scopo della posizione

Acquisisce, mantiene e sviluppa la clientela tramite l'offerta del modello di servizio della banca. Opera in coerenza con la strategia distributiva definita dall'Alta Direzione, gestendo in modo personalizzato la relazione con i clienti. Migliora la consapevolezza d'investimento del cliente aiutandolo a cogliere tutte le opportunità offerte dal servizio. Contribuisce all'educazione finanziaria della clientela valorizzando la propria formazione continua.

⁴ La costruzione della job description è avvenuta a partire dall'analisi dei modelli di consulenza in uso nel settore ed in coerenza con la recente evoluzione della normativa. Sono stati inseriti, quindi, riferimenti alle caratteristiche peculiari del modello di servizio Private e, in ottica evolutiva, alcuni elementi di natura prospettica.

Si segnala, inoltre, che la job description sviluppata in ambito associativo ha natura volutamente inclusiva per tenere in considerazione l'eterogeneità che caratterizza gli operatori del settore del Private Banking. Ciascun operatore, nell'adottare il profilo proposto, potrà attribuire una diversa rilevanza agli elementi che connotano il private banker, in relazione alle caratteristiche del proprio modello di servizio.

Responsabilità⁵

- Raccoglie, aggiorna e rende disponibili alla banca le informazioni sui nuclei di clientela relativamente ad anagrafica e profilo d'investimento, assicurandone l'attendibilità; si avvale degli strumenti digitali di cui dispone.
- Identifica le tipologie di contratto più adatte a rispondere alle esigenze del singolo cliente, con cui disciplinare la prestazione di più servizi.
- Recepisce le indicazioni su strategie e soluzioni di investimento applicabili in coerenza con la view strategica, i target di clientela, i portafogli modello e le liste di strumenti di investimento selezionati dalla banca; sulla base del portafoglio reale del cliente fornisce consulenza finanziaria e non finanziaria e formula una proposta d'investimento personalizzata, nel rispetto degli obiettivi di investimento del cliente e dei bisogni rilevati.
- Adempie alle pratiche amministrative legate alla vendita di servizi/prodotti alla clientela Private; opera in modo conforme al regolamento interno e alla normativa vigente.
- Adempie agli obblighi relativi alla profilazione del singolo cliente e alla verifica di adeguatezza delle proposte di investimento, approfondendo le motivazioni della possibile inadeguatezza per il cliente di un determinato prodotto finanziario.
- Assiste il cliente in caso di sue richieste esplicite di investimento, tutelandolo con la verifica di appropriatezza dell'iniziativa.
- Monitora l'andamento del portafoglio investito del singolo cliente rispetto ai suoi obiettivi d'investimento e al portafoglio modello di riferimento.
- Gestisce il flusso informativo tra banca e singolo cliente, attraverso supporti cartacei e/o digitali; spiega al cliente in modo chiaro ed esaustivo le informazioni relative ai contratti, all'esito della profilazione, alla view della banca, alle proposte di investimento, ai prodotti e all'attività di monitoraggio.
- Gestisce il flusso informativo tra team di esperti/professionisti e cliente, attivando gli interlocutori specializzati più adeguati alle esigenze del singolo cliente; gestisce attivamente al lavoro di gruppo, contribuendo

⁵ La recente evoluzione normativa (Consob: Regolamento Intermediari, Art. 59-octies (Altri requisiti) chiede agli intermediari di definire chiaramente le responsabilità dei membri del personale, assicurando che vi sia una chiara distinzione nella descrizione delle responsabilità delle figure addette a fornire informazioni e alla prestazione della consulenza. Il private banker si colloca certamente tra le figure che prestano il servizio di consulenza.

all'efficace svolgimento delle attività in capo al team e mantenendo la relazione diretta con il cliente.

- Acquisisce nuova clientela, in linea con la natura commerciale del ruolo ricoperto e secondo gli obiettivi definiti dalla banca.
- Assicura il mantenimento e l'aggiornamento delle proprie conoscenze attraverso iniziative di formazione e auto-formazione, facendo particolare attenzione alla continua evoluzione normativa.
- Svolge le proprie attività avvalendosi efficacemente degli strumenti e dei supporti tecnologici di cui dispone, al fine di erogare il miglior servizio possibile al cliente.

KPI – sistema di misurazione delle performance

Gli indicatori di performance sono usati per monitorare l'attività del consulente e possono essere riferiti a più di una responsabilità.

- Numero incontri con il cliente in un anno
- Indicatori di anomalia nell'operato e penalizzazione comportamenti rischiosi
- Indicatori di rischio sul processo
- Reclami
- Customer Satisfaction (CS)
- Proposte di investimento accettate su numero di proposte effettuate
- Proposte investimento finanziario su numero di proposte non finanziarie
- Numero di contatti con specialisti esterni/professionisti
- Allineamento del portafoglio investito dai clienti rispetto al portafoglio modello (idoneità degli strumenti venduti)
- Test di verifica di adeguatezza non superati
- Grado di concentrazione degli strumenti nei portafogli
- Numero di case prodotte utilizzate
- Numero nuovi clienti/clienti totali del consulente
- Raccolta netta/masse in gestione
- Redditività generata per la banca (redditività del portafoglio clienti)
- Numero di ore dedicate alla formazione
- Indicatore grado di importanza-utilità-soddisfazione per strumenti e supporti che la banca mette a disposizione
- Indicatore grado di efficacia della formazione.

Conoscenze e competenze tecniche

Requisiti ESMA⁶:

1. Comprendere le caratteristiche, i rischi e gli elementi fondamentali dei prodotti di investimento offerti o raccomandati, incluse eventuali implicazioni fiscali sostenute dal cliente nel contesto delle operazioni, prestando particolare attenzione nella fornitura di consulenza relativa a prodotti caratterizzati da elevati livelli di complessità.
2. Comprendere l'ammontare complessivo delle spese e degli oneri sostenuti dal cliente nel contesto del tipo di prodotto di investimento offerto o raccomandato, nonché gli oneri associati alla prestazione della consulenza e di eventuali altri servizi collegati.
3. Adempiere agli obblighi imposti alle imprese in relazione ai requisiti di adeguatezza, ivi compresi gli obblighi previsti negli orientamenti su alcuni aspetti dei requisiti di adeguatezza della direttiva MiFID I.
4. Comprendere le ragioni per cui il tipo di prodotto di investimento fornito dall'impresa potrebbe non essere indicato per il cliente, dopo aver valutato le informazioni pertinenti fornite dal cliente stesso e i potenziali cambiamenti intervenuti successivamente alla raccolta di tali informazioni.
5. Comprendere il funzionamento dei mercati finanziari e la loro influenza sul valore e sul prezzo dei prodotti di investimento offerti o raccomandati ai clienti.
6. Comprendere l'impatto dei dati economici e di eventi nazionali, regionali o globali sui mercati e sul valore dei prodotti di investimento offerti o raccomandati ai clienti.
7. Capire la differenza tra rendimenti passati e scenari di rendimento futuri nonché i limiti dell'analisi previsionale;
8. Comprendere le questioni collegate agli abusi di mercato e all'antiriciclaggio.

⁶ Orientamenti sulla valutazione delle conoscenze e competenze, 22/03/2016, ESMA/2015/1886 IT

9. Valutare i dati relativi al tipo di prodotti di investimento offerti o raccomandati ai clienti, quali i documenti contenenti le informazioni chiave per gli investitori (KIID), i prospetti informativi, i bilanci o i dati finanziari.
10. Conoscere le specifiche strutture di mercato per il tipo di prodotti di investimento offerti o raccomandati ai clienti e, se del caso, le rispettive sedi di negoziazione o eventuali mercati secondari.
11. Acquisire una conoscenza basilare dei principi di valutazione applicabili al tipo di prodotti di investimento offerti o raccomandati ai clienti.
12. Comprendere i principi fondamentali della gestione di portafoglio, incluse le implicazioni della diversificazione tra singole alternative di investimento.

Competenze tecniche che caratterizzano la figura professionale che offre alla clientela un modello di servizio Private:

13. Conoscere e comprendere le caratteristiche dei prodotti assicurativi e dei servizi di Private Insurance offerti alla clientela.
14. Conoscere e comprendere le caratteristiche dei prodotti e dei servizi di wealth management offerti: asset protection, pianificazione successoria e passaggio generazionale, consulenza fiscale, art banking e advisory immobiliare.

Soft skills

1. Flessibilità personale: capacità di modificare il proprio comportamento e di adattarlo al mutare degli altri e delle situazioni, al fine di cogliere opportunità e/o di raggiungere l'obiettivo prefissato.
2. Apertura al cambiamento: disponibilità ad accettare idee, opinioni, esperienze differenti in maniera costruttiva, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.
3. Problem solving: capacità di analizzare ed interpretare gli elementi utili all'identificazione e all'applicazione di soluzioni efficaci e quanto più possibili semplici per problemi complessi. Comprende la capacità di analisi e di sintesi.
4. Orientamento all'apprendimento continuo: curiosità e desiderio di miglioramento.
5. Comunicazione: capacità di trasmettere un messaggio in modo chiaro, incisivo e comprensibile sia nella formulazione che nel contenuto, adattando il proprio linguaggio alla specificità dell'interlocutore.

6. Ascolto: capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri, dando loro la possibilità di esprimersi secondo i tempi e le modalità personali e verificando il punto di vista dell'interlocutore con domande e feed-back.
7. Lavoro di gruppo: capacità di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di una squadra piuttosto che lavorare da soli o in competizione.
8. Mediazione: capacità di utilizzare margini di trattativa al fine di raggiungere un risultato, accogliendo nuove alternative e proponendo accordi concreti, reciprocamente soddisfacenti.
9. Capacità decisionali: capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, anche in condizioni di incertezza, di complessità e di carenza di informazioni, muovendosi con discrezionalità all'interno del proprio ruolo.
10. Orientamento ai risultati: Capacità di indirizzare la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi, con costanza e tenacia e con attenzione a costi, tempi, rischi.
11. Pianificazione: capacità di stabilire priorità, di fissare le mete e le tappe per raggiungerle.

Retribuzione⁷

Area su cui lavorerà la Commissione Tecnica HR, integrando la job description del private banker con le caratteristiche del sistema retributivo peculiare di tale figura professionale, alla luce delle principali indicazioni normative in vigore.

⁷ Orientamenti su politiche e prassi retributive, 3 giugno 2013, ESMA/2013/606

4. LE SOFT SKILLS

4.1 Le soft skills e la loro importanza in ambito professionale

Le soft skills sono le “competenze trasversali”, cioè quel bagaglio di qualità personali, atteggiamenti e abilità relazionali che si portano con sé, nella vita e nel lavoro, e che si arricchisce con le diverse esperienze maturate.

Si tratta di capacità non tecniche, ma relative a comportamenti e atteggiamenti che applicati sul lavoro si sono dimostrati correlati alle prestazioni di successo.

E' possibile dividerle in grandi categorie:

- *le cognitive* (come ragiono: visione sistemica, problem solving, analisi e sintesi...),
- *le relazionali* (come mi rapporto con gli altri: comunicazione, gestione dei rapporti interpersonali, orientamento al cliente, collaborazione, teamwork, negoziazione...),
- *le realizzative* (come traduco in azione ciò che ho pensato: iniziativa, proattività, orientamento al risultato, pianificazione, organizzazione, gestione del tempo e delle priorità, decisione...),
- *le manageriali* (come agisco il ruolo di capo: leadership, gestione e motivazione dei collaboratori, capacità di delega...).

Esistono poi altre competenze di carattere trasversale, spesso abilitanti rispetto alle soft skill: flessibilità, tolleranza allo stress, tensione al miglioramento continuo, innovazione.

Le soft skills possono fare la differenza nelle prospettive di crescita di ciascuno ed è, perciò, importante mapparle con professionalità nell'ambito di processi di selezione, sviluppo e orientamento del personale.

4.2 Strumenti per l'assessment

In generale, possono essere utilizzati diversi strumenti per la rilevazione delle competenze soft, meglio se in maniera integrata per avere un quadro d'insieme più articolato ed attendibile.

Gli strumenti, opportunamente scelti e personalizzati in funzione delle specifiche soft skills obiettivo dell'indagine, possono andare a comporre percorsi di assessment individuali e/o di gruppo, la cui durata può variare dalle 2 ore, come tempo minimo per svolgere un colloquio individuale approfondito e somministrare un test, alla mezza giornata o alla giornata intera se si vogliono proporre anche attività di gruppo.

Tra i più utilizzati, si citano:

- questionari di personalità
- questionari motivazionali
- role-playing
- esercizi di gruppo
- interviste
- bilanci delle competenze
- feedback a 360°.

4.3 Le fasi del processo di mappatura delle competenze

La mappatura delle competenze si realizza attraverso un processo, che, a partire dall'analisi del ruolo oggetto di mappatura e delle relative responsabilità (job description), prevede le seguenti fasi:

- individuazione delle competenze attese, cioè di quelle competenze "ideali" che le persone devono possedere per garantire all'azienda le performance desiderate e i risultati pianificati,
- traduzione delle competenze in comportamenti osservabili,
- scelta degli strumenti più adatti per rilevarle,
- rilevazione e mappatura delle competenze effettivamente possedute,
- analisi dei risultati, degli eventuali gap e gestione delle competenze attraverso le azioni più opportune.

4.4 La professionalità richiesta per la mappatura

L'attività di mappatura delle competenze è propria di chi opera nel campo delle risorse umane, in particolare nelle attività di selezione, orientamento, sviluppo del personale. In genere si tratta di una persona con titolo di studio universitario in materie umanistiche / psico-sociali e/o con una specializzazione post laurea in tematiche legate alle risorse umane.

Una consolidata esperienza all'interno dell'area HR di contesti aziendali mediamente strutturati o presso società di servizi HR (selezione, formazione, outplacement, consulenza...) saprà fornire gli elementi necessari a condurre un colloquio, di cui bisogna conoscere le tecniche, i meccanismi di distorsione, l'etica. Sono richieste, inoltre, elevata capacità di ascolto, un approccio empatico e capacità di sospensione del giudizio.

Per una migliore valutazione del candidato sono utili uno spiccato interesse per la risorsa umana inserita in un preciso contesto sociale/lavorativo, la capacità di raccogliere e valutare sia le competenze professionali, sia le caratteristiche trasversali della risorsa coinvolta, cogliendo le sfumature, interpretando la comunicazione non verbale e la prossemica, percependo "i non detti".

Durante il colloquio sono richieste partecipazione e coinvolgimento nelle dinamiche relazionali, con la capacità di mantenere distacco emotivo e un atteggiamento professionale: impostare e mantenere fino alla fine il ruolo di conduttore e moderatore consentirà di gestire tempistiche e fasi del processo predefinite e concordate. Un clima collaborativo e trasparente agevoleranno lo svolgimento del colloquio e la valutazione del candidato.

Infine si ricorda che sono indispensabili spiccate doti comunicative, saper padroneggiare linguaggio e la terminologia propria dell'attività di bilancio di competenze, capacità analitiche e potere di sintesi per poter elaborare le informazioni raccolte e produrre un'adeguata reportistica che metta in luce tutte le specifiche emerse nel processo.

5. GLI STRUMENTI SCELTI PER TESTARE LE SOFT SKILLS

Per mappare le competenze effettivamente possedute, si propongono 3 diversi strumenti da utilizzare in maniera integrata, durante un incontro individuale complessivamente di circa 4 ore:

- **intervista semi-strutturata** – un colloquio fondamentale per esplorare, sulla base di una traccia che garantisce una raccolta approfondita e omogenea di informazioni, le aree di interesse (il percorso professionale, i successi e le realizzazioni, il filo rosso che lega le diverse scelte ed esperienze, il ruolo attuale, responsabilità e obiettivi, punti di forza e difficoltà da superare, le aspettative per il futuro, motivazioni e aspirazioni, attitudini, qualità e competenze espresse e da esprimere)
- **esercitazioni** – riflessioni guidate per approfondire, soprattutto attraverso esempi concreti, le diverse aree di indagine
- **test di personalità** – uno strumento standardizzato che si è rivelato un ottimo predittore di performance in ambito aziendale, utile perciò sia per selezionare nuovo personale, sia per valutare il potenziale di dipendenti già all'interno dell'azienda e orientarne le carriere.

Di seguito si illustra in maniera più precisa il processo di lavoro e l'operatività delle singole fasi.

6. LE FASI DELLA MAPPATURA

Tabella 2: il processo di mappatura delle soft skills

FLUSSO	ATTIVITA'	STRUMENTI	SOFT SKILLS	OUTPUT
FASE 1: Accoglienza e avvio percorso	Presentazione del percorso e dell'obiettivo, prima conoscenza reciproca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modulo per raccolta dati candidato ▪ Modulo adesione e privacy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flessibilità personale ▪ Comunicazione 	Formalizzazione e adesione al percorso e autorizzazione al trattamento dei dati personali. Prime evidenze su soft skills
FASE 2: Intervista	Narrazione del percorso professionale e approfondimento degli aspetti di maggiore interesse coerentemente alle finalità specifiche	Intervista semi – strutturata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensioni personali / cognitive ▪ Relazionali ▪ Organizzative 	Registrazione evidenze soft skills attraverso compilazione di specifici moduli
FASE 3: Bilancio di personalità	Approfondimento tratti di personalità e caratteristiche distintive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test 16PF-5 ▪ Questionario su di sé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensioni personali / cognitive ▪ Relazionali ▪ Organizzative 	Raccolta foglio risposte test e produzione report, raccolta questionario

FASE 4: Restituzione sintesi, chiusura	Commento alle risposte date al questionario, restituzione risultati del test e rielaborazione delle informazioni in un quadro complessivo	Sintesi punti di forza e aree di miglioramento	<ul style="list-style-type: none">▪ Flessibilità personale▪ Comunica- zione▪ Ascolto	Condivisione sintesi, raccolta eventuali feedback sul percorso, saluti finali
--	---	--	--	--



Nata nel 2004, AIPB è l'Associazione che riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del Private Banking oltreché Associazioni di settore, Università e Centri di ricerca, Studi legali e professionali. Un network interdisciplinare che condivide le proprie competenze distintive per la creazione, lo sviluppo e l'allargamento della cultura del Private Banking che, tradizionalmente, si rivolge a famiglie e individui con patrimoni significativi ed esigenze complesse di investimento.

Gli operatori del Private Banking mettono a disposizione di questa clientela competenze qualificate, un'ampia gamma di servizi personalizzati in base alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente e strutture organizzative dedicate.

Perseguendo qualità ed eccellenza, scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, culturali e formative, il servizio di Private Banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.

