

Data: 18 aprile 2023

Il Sole **24 ORE**

FINANZA

Bnl Bnpp, la crescita non passa per l'M&A: «Pronta la nuova organizzazione»

di Celestina Dominelli



(IMAGOECONOMICA)

Parla Elena Goitini, amministratore delegato di Bnl e responsabile Bnp Paribas per l'Italia

«L'Italia rimane centrale per Bnp Paribas. E non potrebbe essere diversamente perché l'obiettivo dichiarato dal gruppo nell'ultimo piano industriale, quello di rafforzare la sua leadership in Europa, non può prescindere dal considerare l'Italia come un tassello centrale». Non usa giri di parole Elena Goitini, amministratore delegato di Bnl e responsabile Bnp Paribas per l'Italia, e, in questa intervista al Sole 24 Ore, spiega il rationale del nuovo riassetto appena avviato dalla banca dopo che, lo scorso anno, aveva lanciato la riorganizzazione del modello distributivo (con cinque direzioni territoriali ed una direzione direct dedicata ai clienti più digitali) e che ora vuole crescere sul mercato italiano. «Non escludiamo acquisizioni - spiega - ma, come più volte ribadito, non guardiamo certamente ad altre banche. La nostra strategia prevede un percorso di crescita organica che non esclude l'integrazione di piattaforme all'interno di ecosistemi che facilitino l'accesso alla galassia Bnpp, come è già stato fatto nel caso dell'operazione Kantox. Si tratta di una fintech specializzata in soluzioni che permettono di gestire il rischio valutario e che vanno a integrarsi nei servizi che offriamo ai nostri clienti».

perXmicro

il microcredito in italia

Quali sono i punti principali del nuovo riassetto?

È la nostra risposta a uno scenario in cui i bisogni di clienti e stakeholder evolvono in maniera molto rapida. La richiesta che arriva da entrambi è quella di essere veloci e fluidi sia nella decisione che nell'azione conseguente. Partendo da un simile cambiamento, l'obiettivo che ci siamo dati è quello di lavorare su una semplificazione della struttura, riducendo i livelli organizzativi e ampliando le responsabilità manageriali, e, accanto a questo, di operare sulla valorizzazione delle competenze attuali ma soprattutto di quelle prospettiche.

Avete accorciato la catena di controllo?

Abbiamo ridotto il numero di strutture, che passano da 260 a circa 50, ampliandone al tempo stesso le dimensioni (da 10 a circa 45 persone), e lo abbiamo fatto partendo da una mappatura puntuale delle competenze che ci permette di lavorare su quella che continuo a considerare la dimensione di capitale più rilevante all'interno di questa nuova trasformazione, vale a dire la dimensione del capitale umano.

Mappate le competenze e individuati eventuali gap da colmare, come vi muoverete?

Lo faremo attivando due processi. Il primo va a colmare i bisogni di riqualificazione delle competenze esistenti, rendendole più adeguate all'interno del nuovo contesto. Il secondo ha come obiettivo quello di sviluppare nuove competenze. Lavorando sulla mappatura dell'esistente, abbiamo evidenziato, per esempio, un importante bacino di colleghe e colleghi con un solido background in materie Stem, molti laureati in statistica. Si tratta di un patrimonio di conoscenze fondamentali per costruire la nuova banca. Infine, per accompagnare questi processi di riqualificazione e di creazione di nuovi profili, è nato un competence center interno che è l'ultimo tassello della riorganizzazione che coinvolge al momento un centinaio di persone.

Quando entrerà a regime?

Partiamo oggi (ieri per chi legge, ndr), ma è un percorso che arriva da lontano. Negli ultimi 18 mesi abbiamo lavorato sia sul ridisegno organizzativo, ma soprattutto, come dicevo, sulla mappatura delle competenze e sull'adozione su larga scala di una modalità di lavoro agile affinché tutta la riorganizzazione si integri nel ridisegno, in modalità flessibile, dei nostri percorsi commerciali. Ciò premesso, ci diamo indicativamente dai 6 ai 9 mesi per fare poi un "tagliando" e vedere come il cambio della struttura organizzativa si è accompagnato a un cambio culturale. Che, poi, è ciò che fa la differenza nello scaricare a terra un nuovo modo di lavorare e interagire.

Data: 18 aprile 2023

Il Sole **24 ORE**

In un contesto segnato da nuove crisi, dopo quella pandemica, che ruolo deve avere una banca commerciale come la vostra?

Penso che la parola chiave sia accompagnamento. I prodotti e le soluzioni bancarie e finanziarie che offriamo, da soli non possono fare la differenza, la vera forza sta nel sapere accompagnare il cliente nel day by day soprattutto nei momenti di grande discontinuità. Lato famiglie stiamo, ad esempio, lavorando molto sul potenziamento dell'ecosistema casa, attraverso la messa a disposizione di finanziamenti e partnership con operatori qualificati del settore così da offrire anche soluzioni di efficientamento energetico.

E sul fronte delle imprese?

Ritengo che qui la sfida stia nella competitività che si vince lavorando su tre dimensioni: produttività, internazionalizzazione e diversificazione. Ed essendo parte di un gruppo che è la prima banca europea al servizio dell'economia reale, l'accompagnamento si può declinare in soluzioni molto concrete e in un'ottica di sostenibilità. Tali soluzioni spaziano dagli interventi che abbiamo predisposto a seguito delle conseguenze dello shock energetico di qualche mese fa, al sostegno che assicuriamo all'imprenditoria femminile attraverso Artigiancassa, per finire con il ruolo attivo che abbiamo nel **microcredito** grazie alla storica presenza di Bnl nell'azionariato di **PerMicro**, leader nazionale in questo segmento.

La riorganizzazione che il settore bancario ha avviato, anche in risposta al Covid, ha visto una forte accelerazione sulla digitalizzazione. A che punto è Bnl su questo terreno?

È una trasformazione già in corso e che stiamo sviluppando attraverso tre direttrici (crescita, tecnologia e sostenibilità) che sono poi le tre dimensioni del piano industriale di Bnp Paribas. Nel nostro settore è cambiato tutto, dal modo in cui le persone entrano in banca al modo in cui lavoriamo e interagiamo tra di noi e con i nostri clienti. Alla luce di questi cambiamenti avviare una simile trasformazione, non è più una scelta, ma una necessità. Noi abbiamo iniziato a farlo da tempo, ripensando il modello distributivo e lavorando sul modello operativo con le operazioni di partnership che avevano dietro un importante rationale industriale.

Data: 18 aprile 2023

Il Sole **24 ORE**

Quale sarà il prossimo step?

Quest'anno puntiamo al rilascio del client service center. È un vero e proprio hub che integra diversi punti di contatto della banca consentendo al cliente di interagire con noi grazie a un'innovativa piattaforma tecnologica e che permetterà un servizio personalizzato sulla base dei bisogni del cliente. E che conferma la mia lettura della trasformazione in atto: la tecnologia in generale è un potente abilitatore della relazione cliente-azienda e della relazione cliente-banca che diventerà sempre più customizzata perché, grazie all'utilizzo dei dati riusciremo a essere sempre più capaci di cogliere le esigenze del cliente, integrando il meglio del digitale con la relazione umana

C'è un rischio contagio dopo le crisi bancarie della Silicon Valley Bank e di Credit Suisse?

Non vedo rischi, sono i fondamentali che li escludono. Il sistema bancario dell'area euro è molto diverso da quello statunitense. Tutte le banche europee, incluse quelle italiane, indipendentemente dalle dimensioni, sono assoggettate sia al rispetto di requisiti prudenziali sia a un sistema di supervisione molto rigoroso. Le banche Usa, soprattutto quelle divenute insolventi, operavano invece all'interno di un contesto in cui c'erano regole meno stringenti. I fondamentali, quindi, ci fanno dire che siamo in una situazione in cui è lecito, dal mio punto di vista, un cauto ottimismo.

Celestina Dominelli

Redattrice