

MCS è una società specializzata nella ricerca e selezione del personale che opera dal 1977 sul mercato italiano. MCS News è anche presente sul sito www.mcs-selection.it

SURVEY

Più compiti e responsabilità per il nuovo risk manager

Con la crisi si evolve la figura del risk manager nel settore finanziario. Una funzione chiave, che assume maggiori responsabilità e viene chiamata a sviluppare modelli e strumenti di analisi innovativi. Il risk manager, infatti, è oggi la figura centrale per il controllo dei rischi, a partire dai rischi di liquidità. "Nel nuovo scenario", sottolinea Cristina Brusati di MCS, società di ricerca e selezione attiva nel middle management (che fa parte di ASA Group), "sono diventati cruciali nuovi parametri, legati a Basilea 3, meno focalizzati sulla profittabilità e più sul controllo dei cash-flow". Non esiste ancora un profilo valido per tutte le realtà finanziarie (le

più interessate sono quelle quotate). L'attività consiste nel monitorare le posizioni, impostare e preparare report periodici e modelli di monitoraggio. Da un lato, infatti, va monitorata la situazione del profilo di liquidità della banca o della società, tenendo conto delle scadenze sui diversi bucket temporali e delle previsioni di cassa in entrata ed in uscita. Dall'altro occorre considerare le riserve di liquidità attivabili, aggiornando costantemente il loro profilo di liquidità, che dipende da diverse variabili. "Le nuove figure di risk manager sono chiamate ad elaborare un nuovo tipo di reportistica interna ed

esterna", osserva Cristina Brusati di MCS, "Da settembre 2008 Bankitalia ha rafforzato il monitoraggio della liquidità dei principali gruppi bancari, rilevando ogni settimana la posizione a breve termine, la dotazione di attività liquide e la situazione strutturale. E le banche sono allertate sull'esigenza di mantenere una stretta sorveglianza del rischio liquidità". Da dove provengono i risk manager? A parte i servizi già strutturati di risk management, i principali bacini sono la consulenza, le banche (specie uffici studi), la finanza e gli hedge fund. Il background comprende studi in discipline matematiche statistiche, statistiche ed attuariali. La fascia retributiva dei nuovi risk manager si colloca fra i 60.000 e i 90.000 euro lordi annui. Per le figure junior, lo stipendio annuo lordo si aggira sui 40.000.

BUSINESS HUMOUR

Investire in azioni "magiche"

Con la crisi bisogna ingegnarsi. Così un affermato broker iniziò ad analizzare le società quotate in Borsa, con prezzi da saldo. Finalmente ne trovò una interessante e chiamò uno dei migliori clienti proponendogli l'investimento. "Penso che questa azione sia destinata a salire. È una società solida, guadagna e il prezzo è molto basso. Solo un euro ad azione!", argomentò il broker. "Ma come, ancora azioni dopo tutti i soldi che ho perso?" replicò il cliente. "La crisi passerà, bisogna essere positivi", glissò il broker. "OK, ma con cautela. Cominci a comprarmi 1.000 azioni", rispose il cliente. Il giorno dopo il cliente vide che le azioni erano salite a 2 euro. Fu

lui, perciò, a chiamare il broker. "Forse aveva ragione", ammise, "Mi compri altre 5.000 azioni". Il broker eseguì l'ordine. Il giorno successivo le azioni della magica società balzarono a 4 euro. Il cliente telefonò al broker, chiedendogli un acquisto più massiccio: "Me ne compri 10.000?". "Ma il prezzo adesso è più caro", fece notare il broker. "Non importa", rispose il cliente, "credo che sia partito un trend ascendente". "OK, grandel!", replicò entusiasta il broker. Il cliente trascorse un sereno week end. Tornato al lavoro, notò soddisfatto che le azioni erano schizzate a 9 euro. Così chiamò subito il broker: "Bene, è stato un



buon affare. Portiamo a casa il guadagno. Venda tutte le azioni". "Sono contento che lei sia soddisfatto", replicò il broker, "ma non posso vendere le sue azioni". "E perché?", chiese stupito il cliente. "Non c'è nessuno disposto a comprarle, né a quel prezzo né a valori inferiori. Negli ultimi mesi lei è stato l'unico a comprare quelle azioni".

EDITORIALE

Una guida con tutti i segreti per usare i cacciatori di teste

In Italia ci sono circa 200.000 manager, dirigenti e quadri. Ogni anno (in periodi normali) circa uno ogni venti cambia lavoro. Emigra in un'altra azienda. O indossa una nuova casacca nello stesso gruppo. In circa due terzi dei casi (la maggioranza) l'azienda fa da sé: passaparola, segnalazioni, promozioni, cordate. Negli altri casi entra in gioco un head hunter. Le imprese scelgono un consulente per diversi motivi. Perché l'azienda non è organizzata per la ricerca di top manager. Non basta avere un servizio per la selezione del personale. Per dedicarsi alla "caccia" di manager all'esterno occorrono tempo, persone senior, informazioni, conoscenze e strumenti. E soprattutto occorre riservatezza e una assoluta libertà di manovra sul mercato, mentre l'impresa vive attorniata dai concorrenti. Inoltre è troppo costoso destinare risorse del vertice aziendale ad una attività episodica (c'è da preoccuparsi se la stessa azienda cerca troppo spesso top manager!). È poi poco opportuno che l'azienda contatti direttamente il manager. In questo modo si espone a voci e indiscrezioni. Può suscitare diffidenza nei can-

didati. E scompiglio al proprio interno. Quali sono, invece, i vantaggi dell'head hunter? Lo spiega il libro "Come farsi cacciare dai cacciatori di teste" (editore "Il Sole 24 Ore", 153 pagine, aprile 2009, 21 euro), scritto a quattro mani da un noto head hunter, Vito Gioia, e da un comunicatore,



Attilio De Pascalis. Il consulente ha un rapporto privilegiato con entrambe le parti. L'azienda è il committente con un problema. Il manager vincente è la soluzione. L'incarico consiste nel cercare la persona giusta per ricoprire un ruolo manageriale.

Di solito quando viene assegnato il compito ad un head hunter... è già troppo tardi. La regola è che c'è fretta. L'incarico può essere molto vario. Talvolta è dettagliato. In altri casi è sommario. Le aziende strutturate e organizzate preparano job description precise e minuziose. Il consulente deve capire come interpretare ciò che non è scritto.

Egli viene scelto, ovviamente, anche per l'esperienza specifica in un certo campo. Le società di executive search seguono ricerche di top manager: amministratori delegati, direttori generali, direttori di funzione e top professional (per esempio partner di società di consulenza, international lawyers, tax partner, etc.). Quindi, tutti dirigenti, in genere con uno stipendio "a partire da" 100.000 euro lordi all'anno. Le società di ricerca e selezione di personale qualificato (come MCS) si occupano, invece, di quadri e impiegati a livelli alti, di professional e talvolta di dirigenti junior (collaboratori dei direttori di funzione). Gli stipendi per queste figure vanno "fino a" 100.000 euro lordi annui (tranne eccezioni, in genere nell'area commerciale).

La redazione di MCS News augura a tutti buone vacanze!

Intervista a Luca Bechini,

Direttore del personale, Organizzazione e servizi generali

Sfidare e vincere la crisi

Per motivare le persone impegno nella comunicazione, nella formazione e piani di incentivazione

Motivare e coinvolgere le persone in una società in crescita, ma che fa parte di un gruppo internazionale in forte difficoltà.

È la sfida della compagnia di assicurazioni vita ALICO Italia AIG Vita S.p.a. con sede a Roma, parte del gruppo internazionale ALICO, American Life Insurance Company, che continua a produrre utili nonostante la casa madre americana AIG stia attraversando un periodo di crisi.

Ne abbiamo parlato con Luca Bechini, 41 anni, dal 2005 Direttore del Personale, Organizzazione e Servizi Generali di ALICO Italia AIG Vita S.p.A. Nato a Milano, sposato con un figlio, Bechini ha alle spalle una laurea in filosofia e un Master in "Human Resources Management" alla HKE Management School. Prima di entrare nel gruppo assicurativo ha lavorato nelle risorse umane in un'azienda multinazionale del settore delle telecomunicazioni e come consulente nella ricerca e selezione del personale.

Come è andato il 2008?

"Direi bene. AIG Vita in Italia ha chiuso l'anno con 190 milioni di euro di premi ed un utile prima delle imposte di circa 12 milioni. L'indice di redditività del patrimonio netto (ROE) è del 15,3%, nettamente superiore alla media del settore assicurativo (12,4% secondo la relazione pubblicata a fine 2008 dall'associazione di categoria Ania). Anche il nostro team aumenta: comprende circa 105

persone, di cui 90 dipendenti e una quindicina di consulenti e figure a tempo determinato impegnate su progetti e picchi di lavoro. Il 70% dello staff è composto di donne. A differenza di altre società, noi continuiamo a crescere e stiamo assumendo".

Nonostante le difficoltà del gruppo?

"È così. Le difficoltà hanno coinvolto solo la holding AIG, che si occupa anche di prodotti finanziari, mentre il gruppo assicurativo al quale apparteniamo "ALICO" gode di ottima salute e verrà presto separato e reso indipendente; tant'è che presto AIG Vita cambierà nome in ALICO Italia. Prevediamo nuove assunzioni a tutti i livelli: impiegati e funzionari di alto livello. In prevalenza figure commerciali e di back office. Quando non ci sono risorse interne da far crescere le cerchiamo sul mercato, avvalendoci di consulenti esterni come MCS".

Come avete affrontato la crisi del gruppo?

"La crisi dei mercati finanziari e le difficoltà della holding AIG Inc. da settembre 2008 hanno segnato una forte discontinuità nella storia di tutte le società del gruppo.

Abbiamo dedicato un grande impegno alla comunicazione interna: abbiamo spiegato con calma, continuità e trasparenza la situazione a tutti i nostri collaboratori. Passo



dopo passo. In Italia e in Europa la società va bene. Le difficoltà sono concentrate in America. Abbiamo organizzato numerosi incontri con il direttore generale per spiegare la situazione ed illustrare i piani del gruppo. Il management di AIG e di ALICO, a tutti i livelli, ha diffuso in modo regolare lettere ai dipendenti per mantenerli aggiornati sugli sviluppi in atto e sulle azioni intraprese per uscire dalla crisi".

Come valutate i manager?

"Il sistema di valutazione che utilizziamo è estremamente pragmatico e meritocratico. Ad inizio anno vengono fissati gli obiettivi individuali, sia quantitativi che qualitativi, viene stabilito un percorso formativo e di sviluppo di carriera. Questo processo di valutazione delle performance si chiama AFOD (Assessment Fixing Objectives and Development) e prevede una verifica a fine anno. A quel punto il responsabile dà un giudizio basato sui risultati raggiunti. Le performance individuali sono il presupposto per qualsiasi formula di incentivazione, stipendio o promozione".

E le opportunità di carriera?

"Facendo parte di un gruppo internazionale, offriamo ai dipendenti la possibilità di lavorare all'estero, in Europa e anche ai di

fuori del contesto europeo. Siamo una realtà in continua trasformazione. Vogliamo persone flessibili capaci di lavorare in squadra e su progetti, abituate a relazioni con diverse interfacce, in Italia e in Europa. Già a livelli intermedi abbiamo molti punti di contatto: con il gruppo a Parigi e New York".

Cosa fate per migliorare le condizioni del personale?

"Abbiamo recentemente siglato con i sindacati un contratto integrativo per funzionari e impiegati. Abbiamo cercato di migliorare le condizioni di lavoro, in particolare per quanto riguarda part time, ferie e orari. L'obiettivo è di conciliare meglio vita personale e lavorativa. Abbiamo concordato con i lavoratori una maggior flessibilità negli orari, maggiore riconoscimenti per il part time e permessi per le madri, innalzati rispetto a quanto previsto dalla legge.

Abbiamo avuto anche un occhio di riguardo per i lavoratori che frequentano l'università, concedendo permessi per preparare gli esami. A chi riesce a laurearsi diamo anche un piccolo premio, è un riconoscimento simbolico ma premia lo sforzo fatto per accrescere la propria preparazione. Siamo una realtà molto snella: ognuno è responsabile del proprio di lavoro, ma deve saper gestire le relazioni con gli altri. Abbiamo cercato di affermare la cultura del merito. Chi merita va avanti".

Cosa fate, in particolare per i manager?

"Per i quadri e dirigenti cerchiamo di favorire la carriera interna. Abbiamo creato dei programmi per lo sviluppo della leadership a livello internazionale. Il progetto prevede una esperienza di 6 mesi

all'estero. Un altro progetto si basa sull'integrazione con il team internazionale. Abbiamo, inoltre, un Corporate Training Center a Parigi dove si svolgono corsi sulla gestione del personale, negoziazione e sviluppo delle capacità di presentare in pubblico. Spesso mandiamo i nostri manager a Parigi per frequentare questi specifici corsi che gli permettono di sviluppare le loro competenze manageriali e allo stesso tempo di integrarsi e di scambiarsi esperienza reciproche con i loro colleghi europei. Cerchiamo di sviluppare e favorire il concetto di "diversity". In Italia, per esempio, il country manager è francese".

Avete anche degli incontri?

"Tutti gli anni organizziamo un incontro con i vertici internazionali, denominato offsite. Dura 2-3 giorni lavorativi. È una riunione che si svolge ogni volta in una località diversa. L'ultima edizione è stata a Venezia. È un meeting al quale partecipano il team internazionale e i manager italiani: dirigenti e funzionari. In tutto sono coinvolte fra le 15 e le 20 persone del nostro staffe e una decina del gruppo. Si parla dell'anno futuro: strategie, scenari, obiettivi. In primavera, invece organizziamo una convention con tutti i dipendenti per illustrare i risultati della società in Italia. Un'altra importante iniziativa è il breakfast con il country manager, al quale vengono invitati periodicamente funzionari e capi ufficio. È una occasione di dialogo diretto per discutere e condividere temi strategici. Lo facciamo una volta ogni due mesi. Partecipano circa 20 persone".

Che politica di sviluppo dei talenti adottate?

"Il nostro obiettivo è di valorizzare

Per il neo papà permessi retribuiti

Anche il neopapà ha diritto al periodo di permesso per seguire i figli nel periodo dell'allattamento anche quando la madre è una casalinga. Il padre che lavora, quindi, può usufruire dei riposi giornalieri (due ore o un'ora al giorno durante il primo anno di vita del bambino) nel caso in cui la madre svolga solo lavoro in casa. Questa interpretazione estensiva è stata stabilita dal Ministero del Lavoro con la lettera circolare protocollo n. 8494 del 12 maggio 2009. Il chiarimento del ministero riguarda i cosiddetti «riposi giornalieri», per allattamento, previsti agli articoli 39 e 40 del decreto legislativo n. 151/2001 (Testo unico sulla maternità). Si tratta del diritto riconosciuto alla madre lavoratrice, durante il primo anno di vita del bambino, a fruire di due periodi di riposo di un'ora ciascuno, tra loro cumulabili, durante la giornata di lavoro. Il diritto ai riposi, in base all'articolo 40 del Testo unico sulla maternità, è riconosciuto anche al padre lavoratore: a) nel caso in cui i figli siano affidati solo al padre; b) in alternativa alla madre lavoratrice dipendente che non se ne avvalga; c) nel caso in cui la madre non sia lavoratrice dipendente; d) in caso di morte o di grave infermità della madre.

le potenzialità a tutti i livelli, creando specifici percorsi di carriera e offrendo strumenti per lo sviluppo personale e professionale. Ad esempio, stiamo per lanciare dei piani di sviluppo dedicati ai manager, che, oltre agli strumenti più tradizionali, prevedono anche il coaching. In generale, puntiamo ad offrire ai nostri dipendenti gli strumenti per sfruttare i propri punti di forza tramite occasioni di mobilità interna, piani di formazione ad hoc e training on the job".