



Un progetto di crescita e consapevolezza

Intervista a Laura Pavani

Si chiama Scuola Permanente di Formazione Manageriale ed è la nuova iniziativa, supportata da Allianz Bank, per una formazione approfondita e continua basata sui valori e indirizzata alla crescita professionale delle persone per una visione concreta di lungo periodo.

È nata, con la sponsorship di Allianz Bank e la partnership della Direzione Commerciale, la Scuola Permanente di Formazione Manageriale, con l'obiettivo di mettere a disposizione dei manager driver di cambiamento essenziali per l'evoluzione della Banca e di sviluppare competenze per uno sviluppo di ruoli, processi e strategie. Un progetto volto a generare un dialogo all'interno dei team manageriali tale da favorire lo scambio di feedback e riflessioni su vision e mission della Banca. In questa intervista, Laura Pavani, Responsabile Network Professional Development del Gruppo Allianz in Italia, che segue la formazione della Rete di Agenti Allianz e Consulenti Finanziari di Allianz Bank, definisce gli scopi dell'iniziativa e ne traccia le logiche e le linee di sviluppo.

Dottoressa Pavani, perché una Scuola Permanente Di Formazione Manageriale per i manager di Allianz Bank quando esiste un'offerta esterna formativa di grande ampiezza e, in alcune sue parti, di ottima qualità?

La Scuola è un progetto complesso; è vero che esiste la possibilità di usufruire di fornitori esterni, ma noi desideriamo che i nostri Manager siano formati su fattori di tipo culturale che rispecchiano le dinamiche insite alla Rete. Per questo riteniamo sia indispensabile una formazione che parta dall'interno. Stiamo assistendo a un'evoluzione delle richieste di Clienti e Consulenti Finanziari, al fine di rispondere a circostanze sempre più complesse e in accelerazione. Serve perciò presidiare questa trasformazione dall'interno ed elaborare proposte precise al riguardo.

C'è un bisogno strategico di promuovere le competenze manageriali e noi abbiamo scelto di sviluppare, come focus esclusivo, le soft skills.

In foto: Laura Pavani Responsabile Network Professional Development di Allianz



La Scuola di Formazione Permanente nasce da un'idea del nostro Vice Direttore Generale e Direttore Commerciale Mario Ruta con l'obiettivo gestire lo sviluppo professionale dei Consulenti Finanziari in modo stabile. Non è, dunque, una risposta tattica bensì strutturale, che si coordina con la

mission e la vision della banca e del modello di consulenza per servire i Clienti sempre al meglio. Il progetto viene da lontano. Abbiamo, infatti, iniziato a lavorarci nel 2019, con una falsa partenza dovuta alla pandemia del Covid, che ci ha costretto a operare non più in presenza ma in modo virtuale. Abbiamo iniziato coinvolgendo 300 Consulenti Finanziari per accogliere le loro esigenze, come per esempio quelle relative al supporto richiesto al management e altre indicazioni di merito. Nel 2021 abbiamo proseguito questo percorso di ascolto, raccogliendo ulteriori spunti dalle Consulenti Finanziarie. Poi, tenendo conto anche delle aspettative dell'Amministratrice Delegata Paola Pietrafesa e dei Manager, abbiamo fatto una sintesi e abbiamo capito che la cosa migliore è co-progettare l'iniziativa insieme ai Manager stessi. In Italia esiste sicuramente un'offerta formativa esterna valida, spesso all'avanguardia, ma il valore aggiunto della nostra Scuola è quello di lavorare



fianco a fianco con la Direzione Commerciale e i Manager. Questa sinergia rende unica la nostra proposta formativa.

Investire sulla crescita professionale del management è segno di attenzione e responsabilità. Quale l'impegno di Allianz Bank in questa direzione?

L'investimento di Allianz Bank è importantissimo: stiamo già destinando, e continueremo a farlo, risorse considerevoli. C'è un bisogno strategico di promuovere le competenze manageriali e noi abbiamo scelto di sviluppare, come focus esclusivo, le soft skills. Il profilo delle competenze è in continuo divenire e, in effetti, sono emerse esigenze di accrescimento delle competenze hard. Tuttavia, il perimetro della Scuola rimane saldo

sull'obiettivo di stimolare il cambiamento culturale dei Manager, e di conseguenza per le hard skills ci rifacciamo a ciò che già offriamo e a proposte esterne. In questi anni abbiamo lavorato molto sulla ridefinizione dei ruoli manageriali e questo ci ha permesso anche di elaborare un nuovo *mindset* di competenze. Si tratta di un impegno rilevante, sia per noi che per loro, perché si tratta di un importante cambio di visione. Di conseguenza, non ci poniamo alcun obiettivo annuale. Vogliamo far sì che si inneschi una trasformazione culturale con un *assessment* che andremo a rifare tra qualche anno. Un processo lungo che modifica la prospettiva di persone che finora hanno privilegiato aspetti hard e quantitativi spesso sono stati soverchiati dalle attività. Oggi, però, i Consulenti Finanziari

sono più attenti ad aspetti valoriali e interpersonali e questo richiede un patrimonio di competenze ben definito.

Una buona leadership è sempre più connotata dalla capacità di team work e network building. Come stimolare attenzione su questi piani?

È un punto essenziale del progetto; l'attività dei Consulenti Finanziari evolve sempre di più sul piano della collaborazione. Il Consulente Finanziario singolo ha sinora avuto successo facendo leva su caratteristiche individuali e i Manager sono proprio quei Consulenti Finanziari che hanno avuto una crescita professionale intensa e ad ampio raggio. Ciò che occorre è allenarsi all'ascolto e alla valorizzazione di persone che possono anche essere dei competitor, ma restano risorse fondamentali.

Condividere vision e mission è estremamente importante, ma ormai sempre più si mette al centro il purpose nella definizione degli obiettivi e dei valori aziendali. Come sensibilizzare il management a questo riguardo?

Il nostro Gruppo ha concepito un *purpose* molto forte, "We secure your future", che abbraccia clienti, dipendenti, e anche le reti di Agenti e Consulenti Finanziari. Il *purpose* ha ispirato i valori e gli obiettivi del Gruppo nonché quelli del nostro progetto. Siamo partiti, infatti, chiedendoci quali sono i principi che saranno sempre importanti per Clienti, Consulenti Finanziari e Manager. Proprio per realizzare una

La Scuola Permanente
non è una risposta tattica,
ma strutturale, che deve essere
capace di coordinarsi
con la mission e la vision
della banca e della consulenza
finanziaria, servendo
sempre meglio i clienti.

cultura valoriale condivisa, siamo disposti a scommettere sul futuro adottando tre direttrici: la prima è la messa in opera dell'evoluzione culturale; segue lo sviluppo manageriale; e infine il presidio a livello di territoriale. Bisogna portare questi aspetti in superficie e parlarne in modo esplicito. Tra i valori, abbiamo iniziato dall'inclusione perché la leadership deve esserlo sempre di più.

In un contesto di sempre più rapido e profondo cambiamento, dove la tecnologia ricopre un ruolo crescente, la formazione è una chiave vincente quando interpretata come percorso continuo e di lungo periodo. Una visione di cui i manager sono consapevoli?

Ritengo che la nostra Rete sia molto consapevole del contesto in cui opera

e delle trasformazioni in atto, adottando scelte spesso impegnative. L'elevata seniority potrebbe a volte rappresentare un limite verso la transizione digitale, ma con il progetto svoltosi nel 2023 dedicato al digital *mindset* abbiamo avuto la prova di una forte sensibilità all'argomento e di una consapevolezza diffusa. Abbiamo messo a disposizione corsi differenziati in base all'autovalutazione emersa e abbiamo avuto la prova di una consapevolezza diffusa percependo che, vista nel suo insieme, la tecnologia è un sostegno alle attività. Dal lato dei Managers c'è, senza dubbio, grande curiosità che è la base dell'apprendimento continuo, e dal lato nostro offriamo percorsi e strumenti per dargli la possibilità di muoversi con sicurezza su nuove strade.