

ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA

**STATO E PROSPETTIVE DELLA FORMAZIONE  
NEL SETTORE DEL CREDITO**

Roma, 17 novembre 1986

1. Desidero ringraziare l'Associazione Bancaria Italiana per l'invito a partecipare a questo incontro dedicato a un tema - la formazione nel settore del credito - fra quelli di maggior rilevanza critica per la professione bancaria.

Prendendo la parola mi propongo di sviluppare, in una ideale linea di continuità di analisi e riflessione, talune delle considerazioni svolte, quattro anni orsono, in un convegno dedicato a un argomento analogo (1).

Il contributo ai lavori odierni intende testimoniare l'interesse della Banca d'Italia per le problematiche poste alle istituzioni bancarie e alla stessa banca centrale dalla gestione delle risorse umane.

2. Di recente il dibattito sui cambiamenti nel sistema creditizio è venuto fortemente intensificandosi. Spinte innovative esterne e interne al sistema lo hanno sollecitato; analisi e indagini conoscitive di ampio respiro, avviate anche nell'ambito del sistema stesso, lo hanno alimentato.

Su molti aspetti del processo evolutivo le indicazioni emerse sembrano convergere: della banca sono mutati l'immagine esterna, il rapporto con la clientela, il modo di operare; si vanno riscoprendo e

---

(1) "Evoluzione dell'intermediazione bancaria e suoi riflessi sugli assetti organizzativi": intervento al Convegno promosso dal CEFOR su "Organizzazione e formazione del personale nelle banche popolari. Esperienze a confronto", Taormina, 28-29 ottobre 1982.

rivalutando i contenuti creativi e realizzativi della professione; sono sottoposti a un severo vaglio critico gli aspetti burocratici. Tali indicazioni hanno sovente costituito un primo, fondamentale quadro di riferimento per l'impostazione di un'azione di sviluppo organizzativo ed operativo.

3. Le tendenze evolutive, in atto nel più ampio contesto internazionale, sono state caratterizzate da processi di innovazione dei mercati, degli intermediari, delle tecniche produttive, della gamma dei prodotti finanziari.

Hanno stimolato e stimolano l'innovazione finanziaria: la concorrenza interna ed esterna alle banche, il processo di internazionalizzazione del sistema produttivo con le conseguenti diversificate esigenze degli operatori, l'accentuato sviluppo delle tecnologie informatiche, gli stessi indirizzi delle autorità monetarie e di vigilanza. Essa si riflette nella crescita dei mercati dei titoli, nel più ampio ruolo degli intermediari non bancari, nello sviluppo di nuove forme di servizi finanziari per la clientela.

Infrastrutture avanzate nel campo dei collegamenti in telecomunicazione, tecniche di smaterializzazione dei titoli finalizzate alla gestione contabile dei valori mobiliari, strumenti di regolamento sostitutivi di quelli tradizionali aprono nuove possibilità

nel sistema dei pagamenti e nella gestione della tesoreria.

Una più approfondita e articolata valutazione dei bisogni finanziari della clientela, caratterizzata da un diverso rapporto di composizione famiglie/imprese, una più difficile valutazione delle prospettive di evoluzione della quota di risparmio intermediata costituiscono altrettanti fattori di trasformazione o di incertezza nella più tradizionale attività delle banche: la gestione del denaro.

Interventi di deregolazione, processi di graduale ampliamento dell'autonomia operativa delle istituzioni creditizie, consapevolezza del carattere imprenditoriale dell'attività bancaria, necessità di dimensioni aziendali ottimali, esigenza di miglioramento della produttività stimolano processi di razionalizzazione della struttura del sistema.

Si accrescono, di conseguenza, le esigenze di piani strategici aziendali volti a esprimere il "potenziale di successo" delle aziende, metodologie di analisi applicate a tutti i fenomeni aziendali, forme penetranti di controllo di gestione, modelli organizzativi flessibili.

Si rendono altresì necessari sistemi informativi aperti ai collegamenti telematici esterni e atti a sostenere sia il momento decisionale sia quello operativo, strumenti normativi capaci di razionalizzare e snellire la rete delle norme interne, semplificazioni

negli schemi operativi, professionalità solide e nel contempo reattive al cambiamento.

4. Le istituzioni creditizie italiane hanno oggi piena consapevolezza degli aspetti fondamentali del processo evolutivo. In particolare:

- che la banca degli anni '90 sarà nelle strutture e nei prodotti sensibilmente diversa da ciò che è stata ed è;
- che le soluzioni ai problemi di domani vanno ricercate nelle strategie delineate oggi;
- che la logica con cui i problemi vanno affrontati è di tipo sistemico. L'azione che ne scaturisce deve investire contemporaneamente il complesso delle componenti e delle funzioni aziendali.

Il sistema nel suo complesso non ha rifiutato il cambiamento. Filtrando le sollecitazioni esterne esso ha individuato le necessarie innovazioni da apportare alle strategie, alle strutture, agli schemi operativi.

Il passaggio in corso dalla fase progettuale dei nuovi orientamenti strategici e gestionali alla realizzazione concreta degli stessi non avviene tuttavia senza difficoltà.

Il pieno conseguimento dei risultati è ostacolato in taluni casi da ritardi nei processi di ristrutturazione produttiva e organizzativa, di adeguamento delle risorse umane alle nuove esigenze, da insuffi-

ciente attitudine a padroneggiare pienamente il processo di automazione, da difficoltà di trasferimento delle innovazioni tecnologiche nelle innovazioni di prodotto.

La consapevolezza dei limiti che influenzano i risultati fin qui raggiunti consente di apprestare i necessari rimedi. Essa può permetterci di mantenere elevato il grado di adattabilità delle istituzioni ai trends evolutivi dell'attività creditizia con particolare attenzione ai comportamenti e alle esigenze della clientela effettiva e potenziale.

A tal fine occorre evitare di:

- considerare pressoché concluso il processo di aggiustamento del sistema ai mutamenti e alle esigenze che lo hanno provocato; ovvero
- di estrapolare per il futuro accadimenti del passato, con le stesse caratteristiche e i medesimi vincoli.

Il cambiamento va considerato come una componente costante, sovente non predeterminabile dell'attività creditizia e, pertanto, norma e non eccezione nel nostro lavoro.

Poiché la gestione dello stesso costituisce una componente qualificante del ruolo dirigenziale e, come tale, non delegabile ad altri, è presumibile che i migliori risultati saranno raggiunti in futuro dalle aziende che disporranno di direzioni dotate di schemi culturali e capacità gestionali coerenti con la complessità e l'incertezza del processo evolutivo da

gestire. Direzioni che, meglio di altre, sappiano prevedere gli scenari di medio e lungo periodo interni ed esterni, correlare le proprie decisioni agli stessi, sviluppare una cultura aziendale ispirata ai valori dell'efficienza e del merito, gestire contesti aziendali complessi e talvolta turbolenti, costruire la migliore combinazione di risorse finanziarie, tecnologiche ed umane nel quadro di modelli organizzativi innovativi e fortemente orientati al mercato.

5. Con l'obiettivo di ottimizzare i processi di ristrutturazione produttiva ed organizzativa in funzione delle esigenze degli anni '90, sempre più spesso la "professione" si interroga sugli elementi che più di altri possano garantire livelli di eccellenza alla propria attività.

Al pari di quanto già disponibile per settori economici diversi, analisi in materia cominciano ad apparire con riferimento ai sistemi bancari di altri paesi.

Problemi di definizione e di comparabilità statistica delle prestazioni, cause ed effetti non sempre distinti, sopra o sottovalutazione delle condizioni e/o dei vincoli dei singoli mercati, rendono talvolta di difficile interpretazione o accettazione le conclusioni cui siffatte analisi pervengono.

Esistono tuttavia significative confluenze nella definizione delle caratteristiche comuni alle banche di maggior successo.

I fattori positivi più ricorrenti sono: cultura aziendale aperta all'esterno e caratterizzata all'interno dalla diffusione di valori omogenei; orientamento al cliente; uso di sistemi informativi manageriali di livello avanzato; procedure articolate ma snelle di gestione del credito; propensione ad investire in nuovi prodotti ad alta intensità tecnologica. Ad essi si aggiungono, con la frequenza massima, una direzione autorevole e riconosciuta come tale ed un'attenta cura nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane.

Ritengo che - sia pure con gli adattamenti e le integrazioni resi necessari dalla peculiarità del contesto economico italiano - gli stessi elementi potrebbero trovarsi alla base dei buoni risultati conseguiti da molte istituzioni creditizie del nostro Paese.

6. La crescente attenzione dedicata dal sistema bancario italiano al fattore umano trova oggi, in questa sede, una precisa conferma.

Essa testimonia della convinzione ormai diffusa che la soluzione a problemi quali la demotivazione, la resistenza al cambiamento, la scarsa mobilità, l'assenteismo - temi cioè che riguardano da vicino professionalità e prestazioni del personale - vada trovata in tempi brevi se non si vuole rischiare di ipotecare negativamente il risultato di altre scelte strategiche aziendali.

L'impegno posto dall'ABI e dalle aziende partecipanti alla ricerca sul passato, il presente ed il

futuro della formazione delle risorse umane contribuisce inoltre al conseguimento di un altro risultato non secondario: stimolare positivamente la crescita della cultura organizzativa del mondo bancario.

Da parte mia sono convinto che le diverse dimensioni ambientali, tecnologiche e organizzative in cui ci troviamo imporranno sempre più alle banche sia l'abbandono della concezione di variabile residuale spesso attribuita alla gestione delle risorse umane sia il ridisegno, nell'ambito dei processi di pianificazione strategica, delle esistenti politiche del personale e la revisione dello strumentario.

In particolare, lo sviluppo delle professionalità costituirà una delle esigenze prioritarie nella prospettiva della banca degli anni '90. Ed è pertanto fondamentale che - in un momento in cui si avverte una profonda trasformazione del modo in cui organizzazione ed esperti si pongono nei confronti della formazione - a confrontarsi sui problemi posti da quest'ultima siano stati coloro i quali "fanno formazione" avendo alle spalle strumenti, metodi e conoscenze adeguate.

7. Anche se sarà da abbandonare - come si sottolinea nell'indagine dell'ABI - l'approccio della formazione "a pioggia" - quasi una sorta di fringe benefit per tutti - a favore di una concezione selettiva, mirata e produttiva della formazione stessa, l'impegno aziendale in tal senso dovrà pur sempre riguardare sia

il personale direttivo (per sviluppare una funzione che risulti coerente con gli obiettivi strategici) sia il personale esecutivo (per rendere più efficaci ed efficienti i processi produttivi e distributivi).

I piani di formazione da predisporre assumeranno così sempre più la natura di "investimenti", sia pure con ritorni differiti, e sempre meno quella di semplice "costo" aziendale.

Tenendo conto del posizionamento ambientale e strategico delle aziende, la pianificazione degli interventi formativi andrà preceduta da un'accurata definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere (integrazione culturale, stimolo al cambiamento, diffusione dello stesso, potenziamento di specifiche tecniche operative) nonché da un approfondito esame del sistema organizzativo aziendale. L'esigenza di tale impegno propedeutico scaturisce dalla circostanza che le aziende si trovano oggi ad affrontare problemi nuovi, per le cui soluzioni non esistono né consolidati modelli di riferimento né modelli ottimali adatti ad ogni situazione.

Nella progettazione degli interventi formativi andranno quindi analizzati i bisogni reali e i loro portatori, definite le modalità attuative (in particolare sotto il profilo della scelta fra soluzioni interne e ricorso al mercato), individuati i modelli e i contenuti, ricercate le metodologie e gli strumenti didattici più idonei.

Le aziende più piccole o meno dotate di strutture proprie per la formazione potranno trovare utile e opportuno incrementare il ricorso ad iniziative consortili o promosse dagli istituti centrali di categoria.

Diversamente dal passato, le scelte formative, una volta attuate, andranno attentamente verificate sulla base dei risultati conseguiti e della spesa sostenuta. In base ad un'ipotesi di circolarità del processo di formazione il confronto con i bisogni in precedenza rilevati sarà indispensabile.

Un ultimo aspetto mi pare degno di nota. Mi riferisco alla possibilità di instaurare con le rappresentanze del personale un confronto non negoziale per valutare le possibilità di avvio di più coerenti politiche formative, e del personale in genere, che tengano conto delle esigenze determinate dall'evoluzione delle strategie e delle strutture organizzative aziendali.

8. Per quanto concerne i quadri direttivi già si avvertono i sintomi di un'elevata criticità che si esprime con un'offerta di professionalità di medio/alto livello insufficiente a pareggiare una domanda crescente. Proveniente non soltanto dal settore creditizio, quest'ultima si incrementa man mano che si accentuano i processi di decentramento decisionale e le esigenze di potenziamento degli organi, anche nuovi, di

direzione strategica, tecnica e amministrativa delle varie attività.

Cambisti, esperti in titoli, analisti finanziari, tesorieri, tecnici dell'EAD, specialisti delle relazioni estere sembrano essere, per il momento, le figure su cui più si orienta la domanda. Altre se ne aggiungono e se ne aggiungeranno.

Nella ricerca di sicure professionalità economiche, giuridiche e tecniche, il mercato ha sovente rivolto la propria attenzione anche al patrimonio professionale dell'Istituto di emissione.

La formazione dei quadri direttivi si pone quindi in termini particolari. Deve trattarsi di una formazione intensiva ma di alto livello qualitativo. Essa deve rispondere anche all'esigenza di preparare i quadri del domani.

Non sembra che la percezione del problema abbia sempre raggiunto il necessario livello presso le direzioni aziendali e i responsabili della gestione delle risorse umane. Anche presso le istituzioni più sensibili, l'impegno formativo per il personale direttivo è stato sovente confinato in aree strettamente operative o limitato ad una quota minoritaria degli interessati.

In presenza di tali comportamenti non soltanto non si sono sviluppati all'interno delle aziende idonei indirizzi formativi ma anche l'offerta esterna di attività di formazione per quadri direttivi è apparsa

piuttosto carente. La stessa "scuola" dell'impegno aziendale, fondamentale a fini formativi, non sempre è stata valorizzata con l'obiettivo di fornire ai quadri direttivi, e segnatamente ai più giovani, strumenti conoscitivi, metodologie di analisi e schemi gestionali richiesti da un sistema bancario in evoluzione.

Le conseguenze sono, oltre all'insufficiente offerta di dirigenti qualificati, la tensione cui sono sottoposti gli uomini professionalmente più validi, la criticità di talune posizioni funzionali, una richiesta spesso non soddisfatta di attività formative motivate dal desiderio di non perdere il contatto con una realtà in evoluzione.

La partecipazione a programmi di studio predisposti dalle più prestigiose scuole di formazione aziendale del nostro Paese (o più spesso europee ed americane), pur lodevole non può certo rappresentare - se non inserita in un quadro di scelte programmatiche - una soluzione idonea a risolvere il problema.

E' necessario, al contrario, un impegno sistematico, da pianificare in una logica di tendenziale adeguamento tra domanda e offerta di personale ad elevato grado di qualificazione professionale. Un'azione in tale direzione avrebbe, probabilmente, ripercussioni positive anche sull'offerta di formazione ad alto livello da parte di università, istituti ed enti specializzati, rimuovendo talune criticità che vanno manifestandosi in termini di scarsi investimenti nel-

l'innovazione degli stessi, di livellamento dei "prodotti", di difficoltà a corrispondere tempestivamente alle esigenze del mercato.

Naturalmente la "formazione", con i suoi programmi di sviluppo manageriale, non può da sola risolvere tutti i problemi che si pongono in tema di personale direttivo. L'impegno aziendale in materia dovrà comprendere aspetti a monte e a valle della formazione stessa: revisione delle politiche e dei criteri di selezione; adozione di programmi di integrazione e diffusione di valori aziendali e motivazionali coerenti con i nuovi indirizzi strategico-organizzativi; introduzione di sistemi di valutazione delle prestazioni riferiti a standard di eccellenza; scelta di un sistema premiante di tipo selettivo.

9. Impostazione diversa va invece riservata alla formazione del personale non direttivo anch'esso interessato da fenomeni quali/quantitativi di rilevante portata anche se talvolta di segno diverso.

Vorrei innanzitutto ricordare il modello culturale che caratterizza da tempo questo personale.

Affermavo alcuni anni orsono (1):

"La certezza, per chi opera, che ogni manifestazione della realtà è stata pensata e regolata, che il posto di lavoro è stabile, che l'anzianità e la fe-

---

(1) Convegno promosso dal CEFOR, già citato.

deltà possono assicurare una certa progressione in carriera attenua nel singolo l'interesse a fornire il necessario contributo per il cambiamento richiesto dalle circostanze".

E aggiungevo:

"Come effetto collaterale siffatto modello ha quasi sempre comportato, in specie nei quadri intermedi, atteggiamenti passivi nei confronti delle sorti dell'azienda e scarsa sensibilità ai problemi peculiari della imprenditorialità bancaria".

Individuavo altresì in un nuovo modello di "formazione" - da avviare una volta realizzate talune condizioni propedeutiche - lo strumento più idoneo per mutare siffatta cultura in una fase di innovazione strategica e organizzativa come quella che stiamo vivendo. Una formazione che, senza negare il passato e senza rispondere al bisogno di "voltare continuamente pagina", venisse orientata allo sviluppo delle capacità e delle qualità professionali dei dipendenti, alla individuazione sollecita delle loro potenzialità, alla selezione e valutazione attente delle risorse.

Le osservazioni critiche del gruppo di lavoro incaricato di esaminare i risultati ottenuti dalla formazione nelle banche italiane confermano che poco si è costruito in questa direzione.

Le aziende di credito - in un quadro di scarso interesse, più volte sottolineato dal gruppo stesso,

per una visione pianificata della gestione delle risorse umane - non hanno fatto, nella sostanza, formazione; esse hanno privilegiato gli aspetti "contenutistici" dell'addestramento trascurando gli aspetti "processuali" delle attività lavorative - quali il clima organizzativo, i rapporti e le comunicazioni interne, il mercato e la clientela - che caratterizzano, al contrario, un moderno impegno formativo.

La situazione è resa oggi più difficile dal sensibile rallentamento dell'espansione dell'occupazione bancaria. Un aspetto, questo, relativamente nuovo in un'"industria" tipicamente ad "alta intensità di lavoro". Il fenomeno, essendo strutturale, non appare facilmente reversibile, almeno nel breve periodo.

In passato, in una condizione di scarsa automazione delle attività, si stabiliva una stretta correlazione fra incremento del personale impiegatizio e sviluppo delle attività stesse come testimonia la dilatazione degli organici registrata dal sistema negli anni '70.

I cambiamenti ambientali e strategici che hanno coinvolto le istituzioni creditizie rendono meno automatica ed immediata siffatta correlazione imponendo alle banche, insieme a un'azione coerente di sviluppo organizzativo, la revisione delle politiche seguite in tema di personale, anche con riferimento al reclutamento di risorse umane non direttive.

L'automazione soprattutto ha avuto - specie nelle sue più recenti espressioni dell'on-line - almeno due effetti su questa tipologia di personale: da un lato ha reso meno rigida la connessione fra qualità dei servizi e lavoro umano (si pensi ai points of sale, alle automatic teller machines); dall'altro ha inciso sulle esigenze qualitative e quantitative di elementi non direttivi.

E' ipotizzabile che tale processo si sviluppi ulteriormente man mano che l'automazione, nelle sue forme più avanzate, si trasferisce dalle procedure amministrativo-contabili ai processi produttivi e distributivi.

Se il rallentamento delle assunzioni impone alle strutture addette alla gestione del personale di fronteggiare i problemi legati all'invecchiamento graduale di quest'ultimo (limitato turn over, minore entusiasmo, ridotta reattività al cambiamento, resistenze alla mobilità funzionale e territoriale, alte qualifiche gerarchiche), più complessa tende a farsi l'azione volta a sviluppare nelle risorse umane l'attitudine ad adattarsi ai mutamenti delle esigenze della clientela, la competenza multifunzionale, i necessari processi di mobilità, l'abilità nell'utilizzo di mezzi elettronici, la capacità di sfruttare sistemi informativi sempre più sofisticati.

La formazione dovrà contribuire a fornire una risposta adeguata alle nuove esigenze. In ciò agevolata

da un fenomeno che mi sembra stia emergendo: l'abbandono da parte del personale e delle organizzazioni sindacali di ideologie egualitarie e meramente difensive tipiche degli anni '70 e la riscoperta dell'interesse per il proprio lavoro e per taluni valori correlati al rapporto con l'organizzazione di appartenenza.

Tuttavia se chiara è l'esigenza di un diverso, più selettivo impegno formativo in favore del personale non direttivo, nebulose appaiono, invece, le modalità di attuazione dell'impegno stesso. Gli autori della ricerca hanno avvertito questa condizione quando hanno ipotizzato il rischio di una formazione che, pur modificata e aggiornata negli obiettivi e nell'impostazione, possa costituire ancora una risposta parziale ed episodica ai problemi che il mutamento socio/economico, l'accresciuta concorrenza, la tecnologia porranno alle istituzioni creditizie. In altri termini più una risposta d'urgenza a problemi contingenti che un investimento aziendale a medio e lungo termine.

Mi auguro che su questa problematica il Convegno possa soffermarsi.

10. In conclusione, non è unicamente con la formazione che si possono modificare i metodi di lavoro e le prestazioni dei dipendenti. Essa non può essere una panacea per tutti i nostri problemi. Ma se negativo può risultare ogni atteggiamento fideistico in tale strumento gestionale, altrettanto e forse più negativa appare l'ancor diffusa scarsa sensibilità delle direzioni aziendali per l'esistenza di un rapporto diretto

ed immediato fra formazione e risultati aziendali. Un ostacolo, questo, non indifferente ove si voglia innescare un cambiamento di tendenza.

In un sistema, come quello bancario, sostanzialmente sano e aperto alle innovazioni, la formazione non deve assolutamente assumere il ruolo di pozione da ingurgitare quando la temperatura è salita. Ad essa, al contrario, va assegnato un ruolo di promozione e diffusione dei processi di cambiamento.

Una decisione, questa, che può essere adottata soltanto dalle direzioni generali delle aziende.