

**NEMETRIA**  
**Centro di formazione sui fattori del post-produttivo**

**WORKSHOP**

**RESPONSABILITA' ED INTERVENTO DELLA BANCA NELLA  
FORMAZIONE DELLE PROFESSIONALITA' INTERMEDIE**

**Trevi (PG), 30 novembre 1990**

Desidero ringraziare il Centro Nemetria per l'invito rivoltomi a partecipare al workshop sulla formazione di nuove professionalità nelle banche e a trarre alcune conclusioni sulla definizione di un rapporto - quello fra "strategie aziendali e risorse professionali" - da considerarsi ormai primario per larga parte del nostro sistema creditizio.

La stessa Banca centrale dedica, da tempo, impegno e risorse crescenti all'ottimizzazione di tale rapporto.

Più volte, negli ultimi anni, ho avuto occasione di esporre riflessioni sul come le istituzioni creditizie hanno affrontato, sul piano organizzativo-gestionale, il "cambiamento" che le ha investite negli anni '80; ho anche cercato di individuare possibili linee di comportamento per meglio presidiare le variabili strategiche aziendali e sintonizzarle con le ulteriori trasformazioni del contesto esterno, prevedibili per il decennio ormai in corso (<sup>1</sup>).

1. Cfr. "Evoluzione dell'intermediazione bancaria e suoi riflessi sugli assetti organizzativi", Convegno CEFOR, Taormina 1982; 2) "Strategia e organizzazione nelle aziende di credito", Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa, Milano, 1983; 3) "Banca e informatica", Convegno organizzato dall'IBM-Italia, Bologna 1985; 4) "Stato e prospettive della formazione nel settore del credito", Convegno Internazionale organizzato dall'ABI, Roma, 1986.

Gli anni novanta si caratterizzano, anche a prescindere dalle ormai imminenti scadenze europee di grande portata, per una precisa tendenza alla globalizzazione del quadro competitivo, una graduale accelerazione dei processi di innovazione tecnologica, un'accentuata convergenza delle tecnologie.

Anche quest'oggi non posso mancare di sottolineare come non ci sia più spazio per scelte che prescindano dallo scenario atteso e di indicare alcuni requisiti minimi per il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza operativa in un quadro di opzioni strategiche ben definite: l'esigenza di una crescente interrelazione fra i principali "fattori di produzione" (personale, organizzazione, elaborazione automatica dei dati); l'indispensabilità di particolari interventi sulle risorse umane; l'utilità di forme articolate di collaborazione fra le diverse componenti del sistema creditizio.

Riandando a considerazioni formulate in passato, mi sono reso conto di come il quadro di riferimento nel quale opera il sistema bancario ha avuto ritmi di sviluppo ancor più veloci di quelli ipotizzati.

Dal punto di vista strutturale/operativo, il sistema bancario italiano continua a presentare punti di forza, ma anche punti di debolezza.

Fra i primi vanno annoverati:

- la notevole solidità, testimoniata negli ultimi venti anni dal limitato numero di crisi che hanno investito

il sistema stesso (su oltre 1.000 istituzioni creditizie soltanto una sessantina, in larga parte minori, sono state sottoposte a liquidazione coatta amministrativa);

- una adeguata dotazione patrimoniale, con una eccedenza complessiva di circa 26.000 miliardi di lire rispetto ai coefficienti minimi, e con solo un ristretto numero di aziende tuttora sottocapitalizzate;
- un livello di redditività generalmente accettabile: al lordo di imposte e accantonamenti, i profitti delle banche italiane, nel quinquennio più recente, sono stati pari, in media, all'1,4 per cento del totale delle attività, contro valori più bassi fatti registrare dai sistemi francese e tedesco.

Ma sono gli elementi di debolezza che attirano maggiormente la nostra attenzione, tanto più che questo momento storico può costituire, per le istituzioni creditizie del nostro Paese, l'occasione per quel salto di efficienza che gli ambiti provinciali, regionali o nazionali possono non consentire.

Negli ultimi anni sono stati registrati progressi, grazie anche alle misure adottate per ridurre la segmentazione basata sulla forma giuridica, sul tipo di attività, per liberalizzare la rete degli sportelli, migliorare la concorrenza sui mercati locali, incrementare la presenza del sistema in nuovi settori di attività. Permangono tuttavia caratteristiche e fattori capaci di condizionare la presenza e l'impegno del nostro sistema nel contesto comunitario.

In particolare, va sottolineato l'ancor basso grado di concentrazione del sistema bancario italiano - rispetto a quelli americani, giapponesi o di paesi europei - e la dimensione relativamente ridotta delle nostre banche, anche di quelle maggiori. E' questa una caratteristica che si riflette sulle quote di mercato delle singole aziende, sul processo di internazionalizzazione delle stesse, sulla possibilità di usufruire di maggiori economie di scala, e di scopo, sull'esigenza di una crescente diversificazione operativa. Ne soffre, in particolare, la capacità di fornire, a una clientela sempre più esigente, servizi complessi e innovativi, che richiedono procedure sofisticate, professionalità specifiche, investimenti spesso fuori della portata di un sistema ancora frammentato.

Gli importanti provvedimenti varati di recente dal Parlamento e gli interventi che, in esecuzione degli stessi, Autorità di Governo e Banca centrale hanno predisposto permetteranno di incidere sulla struttura del sistema bancario italiano. L'obiettivo di un sistema dotato di un grado di concentrazione più elevato dell'attuale potrebbe essere in tempi brevi una realtà.

Un secondo aspetto sul quale desidero soffermarmi è quello della redditività: come ho già detto, essa appare globalmente soddisfacente, anche perché le riduzioni di costo fin qui conseguite si sono spesso tradotte in maggiori profitti, più che in un abbassamento degli oneri per la clientela. Tale redditività riflette anche un differenziale tra tassi attivi e passivi più alto rispetto agli altri maggiori paesi europei, necessario tra l'altro a far fronte

all'elevata incidenza dei costi del personale, fattore quest'ultimo di bassa efficienza per il sistema nel suo complesso.

E' prevedibile che con la graduale realizzazione dell'integrazione europea i margini di profitto tenderanno a ridursi, con la conseguenza che le aziende si troveranno a dover costantemente migliorare la propria efficienza.

La capacità di competere su un mercato di accresciute dimensioni con costi e standard qualitativi analoghi a quelli della concorrenza internazionale richiederà, tra l'altro, un'offerta di prodotti e di servizi nuovi e sofisticati, a loro volta condizionati, a livello di azienda e di sistema, da investimenti aggiuntivi in tecnologia, da procedure operative avanzate, dalla qualità del personale.

Condivido in pieno l'affermazione, da altri fatta, che i cambiamenti già verificatisi e gli altri ai quali andiamo incontro costituiscono una vera e propria "linea di frattura" fra due modi di essere sul mercato e di fare banca.

Non è questa l'occasione per un'analisi delle forze che generano il cambiamento. Vi è semmai da riaffermare l'imperativo di precedere e non seguire il cambiamento stesso, di dominarlo anziché esserne dominati, di giocare d'anticipo e non di rimessa.

Da qualche tempo strategie aziendali,

dimensioni organizzative, capacità e specializzazione operative appaiono spesso finalizzate alla nuova prospettiva. Anche aziende medio-piccole si orientano in misura crescente verso modelli comportamentali e visioni strategiche di medio-lungo periodo fino a ieri tipici di aziende di maggiori dimensioni.

La complessità dei problemi da risolvere e l'ordine di grandezza degli investimenti da effettuare spingono le banche alla ricerca di nuove forme di raccordo e cooperazione; sempre più spesso si rendono opportune fusioni, concentrazioni, acquisizioni, alleanze di vario tipo, nuovi insediamenti, articolati programmi di riorganizzazione interna. Diminuirà certamente il numero delle "aziende di nicchia", anche se non è né ipotizzabile né desiderabile la loro totale scomparsa.

Il sistema bancario nel suo insieme deve essere capace di trovare un valido equilibrio fra creatività e disciplina, fra presente e futuro, sì da predisporre a quest'ultimo senza provocare collassi nelle attività del presente. La singola azienda deve avere la capacità di cogliere il momento giusto per avvicinarsi a nuovi mercati, per scegliere fra vie alternative di sviluppo, per adottare più idonei modelli organizzativi, per introdurre nuove tecnologie. Partendo dal presupposto dell'esistenza di una stretta correlazione fra qualità delle risorse umane e qualità dei "prodotti", essa deve riuscire a mobilitare la volontà di impegno e le energie del proprio personale anche mediante l'individuazione di valori cui ispirare l'azione aziendale e quella dei singoli.

Solo un'azienda che abbia la capacità di affinare continuamente i propri valori di base, conoscenze, strumenti decisionali ed operativi, ha la possibilità di confrontarsi con un mercato come quello che si va delineando.

In numero crescente, le banche sono riuscite - sul piano delle strutture organizzative, delle innovazioni tecnologiche e delle procedure operative - ad avviare un processo di adeguamento della propria azione al mutare delle condizioni operative; non sempre analoga tempestività ha caratterizzato gli interventi concernenti il personale e la sua formazione.

Eppure è convinzione comune che l'importanza delle risorse umane cresce con la rapidità del cambiamento; che in tale contesto è indispensabile una riflessione sistematica sulle nuove professionalità di cui l'azienda ha bisogno; che l'attenzione alla selezione, alla formazione, alla valutazione, alla motivazione del personale, costituisca condizione e obiettivo irrinunciabile per rispondere positivamente alle sfide che il mercato stesso pone. Sempre più i fattori di successo sono rappresentati da politiche di sviluppo e sistemi di gestione del personale coerenti con le scelte istituzionali e organizzative, da un management capace di cogliere e gestire tutte le potenzialità del mercato.

E qui riemergono interrogativi che più volte, anche in forma indiretta, ho sentito porre negli interventi precedenti e ai quali io stesso ho fatto

riferimento come elementi di debolezza che caratterizzano il nostro sistema creditizio.

Ci si può chiedere se le banche italiane dispongano, in misura adeguata alle esigenze di una realtà economica fortemente dinamica e competitiva, di quel fattore, la leadership, dimostratosi da sempre il più efficace per prevalere; se sia condivisa la convinzione che tale fattore, una volta tipico dell'alta direzione, debba diventare requisito indispensabile per tutte le funzioni dirigenziali e per larga parte di quelle direttive; se sia diffusa la consapevolezza dell'insufficienza della formulazione tradizionale del concetto di professionalità, che individuava e distribuiva fra distinte fasce di personale le componenti di competenza professionale, capacità manageriale, capacità concettuale.

La ricerca di risposte soddisfacenti a tali quesiti costituisce uno degli obiettivi di questo workshop.

Non vi è dubbio che la qualità del personale, di tutto il personale, determina il ritmo con cui i progressi di produttività possono concretizzarsi, l'accesso a nuovi mercati realizzarsi, l'innovazione tecnologica essere introdotta, integrata ed assimilata nell'azienda.

In una prospettiva di cambiamenti profondi e tumultuosi, il coinvolgimento attivo del personale e la capacità dello stesso di interpretare in modo adeguato il proprio ruolo costituiscono fattori chiave per il successo aziendale.

In una situazione in cui l'occupazione nel settore bancario non potrà seguire il passo dell'espansione dell'attività, iter addestrativi e formativi intensi e articolati appaiono ancor più urgenti e necessari. Eventuali inadeguatezze professionali delle risorse disponibili non potranno più essere compensate da massicce assunzioni di nuovo personale, dotato di culture più aperte al cambiamento e più aggiornate. Si rafforza pertanto l'esigenza di accrescere le capacità e le professionalità del personale esistente per affrontare con successo le nuove realtà e le sfide del mercato.

Nel nuovo contesto operativo un aspetto va curato con priorità: la formazione di quadri direzionali e intermedi diversi dal passato, in termini sia di orientamenti culturali di fondo sia di competenze e capacità. Si tratta di una priorità dettata, in particolare, dalla circostanza che è compito tipico dei dirigenti e dei quadri saper mobilitare ai fini aziendali, in un adeguato quadro organizzativo, l'intelligenza, le conoscenze e il potenziale di cooperazione del restante personale.

Purtroppo, nel rispondere a una domanda di risorse professionali sempre più articolata e selettiva, il sistema scolastico istituzionale ha da tempo mostrato i propri limiti. Pertanto, le banche - evitando inaccettabili e generalizzati processi di sottrazione reciproca di risorse qualificate - dovrebbero guardare con maggiore attenzione al "mercato interno", in un'ottica di valorizzazione dello stesso. A tal fine maggiore affidamento potrebbe essere fatto su un sistema

informativo delle risorse interne, strutturato in modo da evidenziarne caratteristiche, capacità, iter formativi, livelli professionali raggiunti.

Ma le potenzialità così individuate vanno sviluppate e rese operative a fini aziendali attraverso un processo di formazione manageriale che non è semplice, di breve periodo, privo di resistenze o a basso costo. Esso spazia dall'analisi dello scenario socio-economico nel quale l'azienda opera al confronto dello stesso con i valori, la cultura, le strategie aziendali; dall'affinamento degli stili direzionali all'approfondimento delle relazioni fra sviluppo delle strutture organizzative e delle procedure operative e sviluppo delle risorse umane; dalla moltiplicazione delle occasioni di confronto con l'esterno alla capacità di trasferire sul piano interno siffatte esperienze dopo averle "filtrate" in relazione alle caratteristiche e alle esigenze dell'azienda di appartenenza.

In conclusione, penso di aver oggi semplicemente riproposto alla Vostra attenzione tematiche e problemi ampiamente già noti, da tempo. Ma da tempo, e ora con maggiore urgenza, essi aspettano soluzioni più articolate, avanzate e aperte al futuro di quelle finora adottate.

Esattamente quattro anni or sono <sup>(2)</sup> rilevavo come le istituzioni creditizie avessero già dimostrato consapevolezza di taluni aspetti fondamentali del processo evolutivo in corso. In particolare:

2. Cfr. "Stato e prospettive della formazione nel settore del credito", p. 4.

- che la banca degli anni '90 sarebbe stata, nelle strutture e nei prodotti, sensibilmente diversa da ciò che allora era o era stata;
- che le soluzioni ai problemi del domani andavano ricercate nelle strategie delineate nell'oggi;
- che la logica con cui affrontare i problemi avrebbe dovuto essere di tipo sistemico, investendo contemporaneamente il complesso delle componenti e delle funzioni aziendali.

Mi sembra che siffatte considerazioni mantengano intatta la loro validità. Semmai è aumentata l'urgenza di soluzioni a esse ispirate.