

**Seminario Fondir
“Indagine sulla formazione continua
finanziata dei dirigenti –
Il Rapporto Fondir 2008”**

**LA FORMAZIONE DEI
DIRIGENTI NEI SETTORI
CREDITIZIO E ASSICURATIVO:
PROBLEMATICHE E
PROSPETTIVE**

Intervento del Dott. Marco Cicogna
Consigliere di Fondir

Roma, 10 dicembre 2008

La formazione dei dirigenti nei settori creditizio e assicurativo: problematiche e prospettive

I - Sulla tematica relativa alla formazione dei dirigenti bancari, desidero fare alcune considerazioni di carattere generale ed altre riguardanti specificamente il settore creditizio.

In generale si può rilevare anzitutto che le grandi trasformazioni tecnologiche, unite a quelle derivanti dalla crescente internazionalizzazione dell'economia, hanno prodotto rilevanti modificazioni nel mondo del lavoro.

Le trasformazioni organizzative in atto vengono conseguentemente ad avere notevoli connessioni con i cambiamenti delle competenze richieste e con le azioni che le maggiori Aziende devono realizzare per la valorizzazione delle risorse umane.

Le imprese chiedono sempre più competenze globali; l'offerta formativa non può più restare confinata entro i limiti di prassi, metodologie e skill del mercato italiano, ma deve guardare fuori, proponendo ai manager percorsi multiesperienziali in modo che possano imparare a muoversi nella realtà globale.

Il ruolo del dirigente, pertanto, è in forte evoluzione e la percezione di inadeguatezza emerge da varie ricerche svolte in materia.

Oggi si chiede ai dirigenti, sia di mantenere e sviluppare competenze tecniche specifiche, e quindi di "sapere fare", sia di sviluppare capacità di ascolto, di guida, di crescita professionale e di integrazione delle risorse umane che il dirigente è chiamato a gestire.

Purtroppo vediamo spesso, nel confronto con i maggiori Paesi europei, che in questi ultimi è molto maggiore l'investimento in conoscenza, competenze, condivisione del sapere e sviluppo delle capacità di integrazione.

Nonostante le intenzioni dichiarate e la crescita avvenuta negli ultimi anni, i livelli di partecipazione delle nostre imprese ai processi di formazione continua sono comunque inferiori - in alcune realtà decisamente inferiori - ai valori medi presenti negli altri Paesi dell'Unione Europea.

II – In tale scenario si inseriscono le problematiche della formazione dei dirigenti nel settore creditizio.

A) Alcuni aspetti, che emergono anche dall'Indagine svolta, coincidono in gran parte con quanto si registra in generale.

- Ad esempio nel settore creditizio - anche a seguito dei numerosi processi di trasformazione aziendale e di fusioni avvenute, e in corso, con Banche di altri Paesi - si avverte l'esigenza di una forte spinta verso l'internazionalizzazione: relativamente a Fondir lo dimostra anche il fatto che nei primi anni sono stati inoltrati al Fondo soprattutto piani formativi riguardanti il tema delle competenze linguistiche.

- Si riscontra poi, anche nel settore creditizio, la duplice tendenza delle imprese, sia di accrescere nei dirigenti le competenze manageriali e gestionali, sia di aumentarne le conoscenze tecniche specifiche: a conferma della diversità di problematiche che deve affrontare oggi il dirigente e, in generale, il management bancario.

- Va ricordato, infine, che ovviamente anche nel settore del credito, come in altri settori, la formazione finanziata dai Fondi interprofessionali è diffusa maggiormente nelle grandi imprese: è un dato nazionale, che vale ancor più, naturalmente, in un settore, come quello bancario, costituito in gran parte da grandi imprese.

Secondo i dati del "Rapporto Isfol 2008", presentato il 19 novembre alla Camera dei Deputati (Sala della Regina), la percentuale delle aziende che erogano formazione finanziata dai Fondi interprofessionali, passa dal 25,6%

delle imprese con una fascia di addetti da 10 a 19, al 96% delle Aziende con almeno 1.000 addetti.

Il Rapporto Isfol poi precisa ancora che *"la maggiore intensità di imprese formatrici si registra nel settore creditizio e in quello assicurativo"*, a conferma del fatto che le Banche, rientrando in gran parte nella categoria delle grandi imprese, oltre ad erogare una quantità di formazione significativa – anche alla luce delle previsioni contrattuali in materia – la svolgono spesso al proprio interno.

B) Allorché si approfondisce, invece, l'aspetto riguardante le metodologie e le modalità seguite dalle imprese creditizie nella formazione dei dirigenti, emerge una situazione variegata, anche nell'ambito delle grandi imprese, evidenzio solo alcuni profili:

a) mentre una parte delle (grandi) imprese intervistate punta soprattutto sulla formazione per gruppi (di dirigenti), in altre (grandi) imprese la formazione è fortemente personalizzata.

Naturalmente a quest'ultima categoria appartengono anche le Banche di minori dimensioni che, come in generale le piccole e medie imprese, tendono più ad una formazione individuale del dirigente - anche per motivi organizzativi - che ad una formazione per gruppi.

b) Oggi con i nuovi strumenti a disposizione, la didattica cambia impostazione, l'aula diventa multimediale e interattiva, i manager possono scegliere quando, come e cosa apprendere.

Vi è la cosiddetta formazione *blended*, che consente ad aziende e utenti di scegliere a seconda del tempo e delle necessità tra percorsi intensi o diluiti, in aula o a distanza, individuali o collettivi.

Tutto questo grazie a tecnologie che supportano lezioni tradizionali, innovative formule *outdoor*, corsi interattivi via web, video conferenze e meeting virtuali.

Rispetto a questo tipo di evoluzione tecnologica complessiva nel campo della formazione, mi sembra che dall'Indagine emerga che alcune forme più avanzate - l'e-learning, e in generale l'impiego di internet e di altri supporti tecnologici – non abbiano ancora una rilevante diffusione, mentre viene preferita la partecipazione a Seminari e Convegni, nonché l'utilizzo di altre e diverse modalità formative (la formazione esperienziale, i corsi in aula e la formazione personalizzata).

III - Tali elementi vanno considerati da parte di Fondir nella definizione delle varie opportunità da prospettare all'impresa creditizia per utilizzare i finanziamenti alla formazione.

Già oggi Fondir offre all'impresa creditizia diverse forme di finanziamenti per la formazione: per piani formativi aziendali, per piani individuali, per singoli voucher, che allo stato devono essere utilizzabili presso gli enti che sono stati inseriti nella bacheca. Forse sarà opportuno ampliare l'utilizzo dei voucher a tutti gli Istituti e Centri di formazione, italiani e internazionali, che presentino adeguata qualificazione, senza il vincolo della bacheca: a questo stiamo pensando in Consiglio.

Parimenti potrebbe essere più agevolato l'utilizzo dei finanziamenti per la partecipazione a Seminari e Convegni, che pare vengano ampiamente utilizzati per la crescita formativa dei dirigenti.

Certamente - come ha evidenziato, per tutti i settori, lo stesso Ministro del Lavoro, intervenuto in occasione della menzionata presentazione del Rapporto Isfol 2008 – occorre un ripensamento della formazione in generale, inclusa quella dei dirigenti, e un rilancio della stessa, affinché risponda sempre di più alle esigenze dell'impresa e del dirigente.

La formazione dei dirigenti va rilanciata come formazione di qualità e formazione integrata, da svolgere tenendo anche e soprattutto conto dei cambiamenti in atto nella gestione delle risorse umane, in quanto occorre combinare le competenze, integrare le esperienze con la tecnologia,

accompagnare le innovazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità professionali.

Occorre sviluppare una migliore capacità di progettazione della formazione in funzione del cambiamento, anche ai fini dell'utilizzo della formazione finanziata, superando i limiti di una formazione orientata principalmente alla informazione e all'aggiornamento, come sembrerebbe emergere dalle risultanze dell'Indagine.

Anche le differenze territoriali – tra imprese concentrate più al Sud e imprese sviluppate maggiormente al Centro-Nord, con le connesse differenziazioni – rappresentano un problema da superare, come quello relativo alla dimensione dell'impresa, che in generale ed anche nel settore creditizio, costituisce un elemento spesso di differenziazione riguardo alla quantità e qualità di formazione erogata ai dirigenti.

Certamente entrambi gli aspetti rappresentano delle criticità anche per il sistema della formazione finanziata di Fondir, relativamente al credito, in quanto sono soprattutto le grandi Banche che usufruiscono dei finanziamenti per la formazione.

Nel settore creditizio si riscontra, quindi, una differente percezione, da parte delle imprese, dell'importanza della formazione finanziata, che penso sia collegata ad una diversa sensibilizzazione sulla tematica e ad una differente conoscenza degli aspetti tecnici e delle procedure da seguire.

Tali aspetti a volte vengono considerati eccessivamente complessi, ma in realtà diverse problematiche tecniche nel tempo si sono snellite e in varie Banche i problemi sono stati ridimensionati e risolti abbastanza agevolmente allorché si è dedicata a tale attività una specifica figura professionale.

Fondir è impegnato anche a pubblicizzare maggiormente e in modo più capillare alle imprese le varie opportunità di finanziamento della formazione

dei dirigenti: ricordo che gli Avvisi vengono pubblicizzati sia a mezzo stampa che sulla radio, oltre che con le consuete circolari delle Organizzazioni imprenditoriali che fanno parte di Fondir.

A questo proposito segnalo che il 22 dicembre scade l'Avviso 2/08 e nelle prossime settimane sarà pubblicato l'Avviso 1/09, che decorrerà – relativamente all'inoltro dei piani formativi – dall'8 gennaio al 22 giugno 2009.

Stiamo cercando, inoltre - come Consiglio e come Comitato di Comparto creditizio-finanziario/assicurativo - di intensificare le occasioni di formazione per gli operatori aziendali che si occupano di formazione finanziata, per agevolare le Aziende nell'applicazione delle normative e delle procedure previste per l'utilizzo dei finanziamenti, mediante appositi Corsi e Seminari, come quello organizzato il 28 e 29 ottobre scorso, presso la sede dell'ABI di Milano.

Va però anche ribadito che il problema principale di alcuni appesantimenti relativi alle procedure da applicare, non deriva dalle regolamentazioni proprie di Fondir, bensì è collegato al fatto che la natura del noto 0,30% - cioè delle risorse offerte dai Fondi interprofessionali - è considerata ancora "pubblica" e conseguentemente per tale ragione occorre applicare le normative del Fondo Sociale Europeo in materia di formazione finanziata.

L'impegno di ABI quindi, nei prossimi mesi, sarà orientato in modo particolare ad ottenere, dal Ministero del Lavoro e, più in generale, dal Legislatore - in raccordo con le altre maggiori Organizzazioni imprenditoriali - un intervento volto al riconoscimento della natura "privata" e non "pubblica" di tali risorse, che in definitiva vengono erogate dalle imprese e quindi dovrebbero essere gestite dai Fondi interprofessionali in modo autonomo.

Aperture sembrano intravedersi in tal senso nella posizione espressa di recente dall'attuale Ministro del Lavoro Sen. Sacconi, sulla formazione, sia

nel Libro Verde del 25 luglio 2008, sia in occasione della presentazione del Rapporto Isfol 2008, alla Camera dei Deputati (nella sala della Regina).

In entrambi i casi il Ministro Sacconi ha evidenziato e enfatizzato l'esigenza di riscoprire la vocazione formativa dell'impresa, quale possibile risposta ad un sistema di formazione pubblica che non sempre risponde, ad avviso del Ministro, alla domanda proveniente dalle imprese e dai lavoratori.

Di qui la nota recente svolta del legislatore (con la Legge 133 dell'8 agosto 2008, art. 23) relativamente alla formazione degli apprendisti ed al riconoscimento in materia del ruolo dell'impresa, e dell'offerta formativa privata, da considerare parallela a quella pubblica delle Regioni.

IV – Quali prospettive dunque per la formazione anche finanziata dei dirigenti bancari?

Direi che la fase recessiva che stiamo vivendo sul piano economico dovrebbe, per certi aspetti, rappresentare un elemento di ulteriore stimolo per le imprese ad utilizzare maggiormente le risorse "esterne" dei Fondi interprofessionali per investire sulla formazione dei dirigenti.

Abbiamo detto che occorrerà sempre di più una formazione di qualità, realmente efficace: quindi l'impresa sarà chiamata ad una progettazione della formazione sempre più rispondente alle reali esigenze formative dei dirigenti, se vorrà raggiungere gli obiettivi di crescita e di sviluppo programmati.

Nello stesso tempo, anche alla luce dei dati emersi dall'Indagine, si può osservare che per un effettivo rilancio della formazione dei dirigenti occorre anche una adeguata attenzione del dirigente per le opportunità di crescita professionale derivanti dalla realizzazione di un programma formativo e quindi la necessaria disponibilità per realizzarlo.

Quanto a Fondir, le Parti contrattuali che si occupano della gestione del Fondo relativamente al settore creditizio - ABI, Dircredito e Sinfub - sono già impegnate a promuovere un ulteriore snellimento delle procedure, ove possibile, e una ulteriore diversificazione delle proposte alle imprese e ai dirigenti ai fini di un maggiore sviluppo della formazione finanziata dei dirigenti nel settore creditizio e negli altri settori del terziario.

CM/rg
12-10-21