

Intervento ABI alla Conferenza Internazionale EBTN - European Bank Training Network

di *Marco Pigliacampo*

E' indubbio che negli ultimi anni lo sviluppo dei nuovi mezzi di comunicazione, l'innovazione tecnologica e l'utilizzo sempre più sistematico di Internet abbiano prodotto una notevole riduzione delle distanze. Innanzitutto delle distanze spaziali e temporali, ma anche – come effetto indiretto – di quelle culturali. Così assistiamo, in Europa, ad un processo di avvicinamento dei contesti sociali e culturali che va di pari passo con il processo di unificazione a livello politico ed economico. L'evidenza di tale processo è espressa dalla crescita in vari settori delle imprese transnazionali. Si tratta di una situazione nuova per le imprese europee, e certamente problematica. In modo particolare per le imprese bancarie, protagoniste della transizione verso il nuovo modello.

In tutto questo c'è un fatto centrale, che occorre considerare con attenzione. Il fatto, cioè, che si è delineato uno scenario in cui gli Stati nazionali e le loro sovranità interagiscono trasversalmente con enti transnazionali, con i loro orientamenti, le loro scelte strategiche, le loro reti di relazione. Si tratta di un processo che continua a crescere nel tempo estendendo in spazi transnazionali legami e flussi comunicativi a livello culturale, politico, economico e finanziario. Gli effetti provocati da tale complesso scenario si manifestano a livello europeo e a livello globale, e quindi ricadono inevitabilmente sulle singole nazioni, sempre più spesso indotte a convergenti politiche di indirizzo dei vari settori. L'unica via per rendere governabile tale dinamica passa attraverso la cooperazione tra Paesi, e tra enti appartenenti a diversi Paesi. Questa esigenza di rispondere in maniera cooperativa e transnazionale alle esigenze di un contesto così complesso ed ampio riguarda sia gli enti governativi che le agenzie o le associazioni di settore che intendano presidiare le scelte strategiche contribuendo alle politiche d'indirizzo dei rispettivi settori d'appartenenza. E' esattamente in questo quadro che assumono una centralità e un valore notevole gli enti e le associazioni a carattere europeo come l'EBTN – European Bank Training Network.

La formazione, in effetti, è pienamente coinvolta in tale dinamica, e in modo particolare la formazione professionale nell'ambito delle imprese bancarie. Nonostante i temi della formazione finanziaria siano ancora prevalentemente legati alle realtà e alle situazioni competitive dei mercati nazionali, è certamente possibile identificare alcuni temi comuni a livello europeo. Si tratta di temi di interesse generale e caratterizzati da forte "trasversalità", cioè diffusi nei diversi contesti nazionali e interessanti per tutte le agenzie di formazione operanti nel sistema bancario europeo. Metterli in evidenza è condizione necessaria per individuare i contenuti, le sfide e le prospettive fondamentali della formazione finanziaria. Ma oltre ad individuare tali temi,

Intervento ABI alla Conferenza Internazionale EBTN - novembre 2001

EBTN ha il compito fondamentale di diffondere presso tutti gli operatori del settore la consapevolezza che la formazione finanziaria deve essere integrata nelle scelte strategiche.

Tale compito è permesso e favorito dalla natura stessa del processo d'evoluzione transnazionale, che non è solo quantitativo ed espansivo (aumento delle informazioni, aumento degli scambi commerciali, eccetera) ma è anche un processo d'interazione qualitativa. Appare così evidente come gli investimenti formativi sui temi trasversali, che abbiamo prima menzionato, consentano di innalzare la qualità complessiva dei processi gestionali, dei profili reddituali, della stessa immagine del settore finanziario, e mediante ciò di contribuire alla creazione di un mercato maggiormente integrato a livello europeo. Si può affermare, quindi, che ci troviamo in uno scenario di transizione, in cui i contenuti e le pratiche della formazione risentono ancora fortemente dei legami con le realtà e le situazioni competitive dei mercati nazionali, mentre a livello transnazionale già si diffonde la consapevolezza che la formazione nel settore finanziario può contribuire in maniera decisiva alla realizzazione e al pieno funzionamento dell'Unione Europea.

Possiamo individuare tre livelli di trasversalità: i contenuti di formazione ai primi posti dell'agenda a livello europeo, le sfide a cui la formazione finanziaria è chiamata a rispondere, le prospettive stesse di sviluppo.

Riguardo i contenuti, attualmente si riconoscono alcuni argomenti di interesse comune, correlati al cambiamento delle normative di funzionamento del sistema finanziario verso la creazione di un sistema integrato. Un primo tema notevole ed esemplare è rappresentato dai processi formativi che le aziende di credito stanno attivando in tutta Europa per rispondere alle regolamentazioni di Basilea 2, in particolare sul tema della gestione del rischio. Si tratta di interventi complessi di formazione che hanno l'obiettivo di trasferire alle imprese finanziarie un nuovo approccio nella gestione del rischio in termini di strumenti, logiche e culture gestionali. La risposta della formazione può essere vincente se l'intervento formativo è progettato in modo da produrre un trasferimento di competenze che comprenda gli skill tecnici e professionali, le prassi operative, le relazioni organizzative, la progettazione del cambiamento. In questo modo si possono effettivamente preparare gli operatori del settore a questo fondamentale cambiamento di prospettiva.

Altri due temi di livello transnazionale sono rappresentati dalla formazione sull'Euro changeover e dalla formazione sulla lotta al riciclaggio. La grande sfida dell'introduzione della moneta unica europea comporta per tutti i Paesi interessati a questo cambiamento un passaggio storico fondamentale. In queste nazioni sono stati fatti ingenti investimenti per la formazione all'Euro changeover, sia da enti governativi che privati; così ovviamente anche nel settore bancario, che è investito dal cambiamento direttamente sulla realtà operativa. Sappiamo che su questo tema le nuove possibilità tecnologiche sono state ampiamente sfruttate dalla formazione, con lo sviluppo, ad esempio, di corsi on line e Web Based Training. Si tratta, in sostanza, di un vasto processo formativo, che si concentra su aspetti pratici e di tipo operativo, ma

Intervento ABI alla Conferenza Internazionale EBTN - novembre 2001

caratterizzato in tutta Europa da un fortissimo impatto simbolico e da una forte valenza commerciale, perché permette alle aziende di credito di soddisfare i bisogni specifici dell'utenza rafforzando la relazione di clientela.

Un altro tema rilevante e diffuso a livello comunitario è quello della formazione sulla lotta al riciclaggio. Si tratta di una tematica affrontata con grande attenzione a livello globale, che è già di per sé importante, ed è ancora più importante dopo i tragici fatti del 11 settembre. Anche in questo caso, la formazione si concentra su aspetti normativi, operativi e pratici, coinvolgendo i destinatari degli interventi grazie al notevole impatto simbolico dell'obiettivo formativo.

Se dal terreno dei contenuti ci spostiamo su quello delle sfide cui la formazione finanziaria è chiamata a rispondere, possiamo individuare allo stesso modo problematiche comuni a livello europeo. Un punto imprescindibile è rappresentato dalla formazione diretta alla "certificazione" delle professionalità chiave. Condividiamo l'idea che la certificazione delle professionalità chiave possa rappresentare uno strumento fondamentale per assicurare al sistema bancario europeo elevati livelli di competenza, sempre più sistematicamente necessari al crescere della competitività dei mercati.

Sviluppare, garantire e certificare le competenze professionali dei propri dipendenti significa favorire effettivamente a tutti i livelli aziendali la diffusione di una maggiore consapevolezza sui criteri e i modelli di qualità verso i quali le aziende sono necessariamente chiamate ad orientarsi. Inoltre, lo sviluppo di una certificazione delle professionalità chiave del settore bancario a livello europeo, o comunque coordinata tra i diversi Paesi, avrà un impatto positivo sul mercato, rafforzando la tutela degli interessi di tutti i clienti dei servizi finanziari. Attualmente, le regolamentazioni dei diversi Paesi sono alquanto diversificate, ma si è già avviato ed è in corso un processo di convergenza a livello europeo. Un esempio tipico di tale convergenza è quello della certificazione EFPA per i Financial Planner. Il primo passo fondamentale per vincere la sfida sul tema così rilevante della certificazione è rappresentato dalla individuazione di standard professionali da diffondere nei Paesi europei.

Concludiamo questa ricognizione sui temi centrali della formazione finanziaria in Europa con un accenno alle principali prospettive che ci attendono. Crediamo di poter sostenere senza ombra di dubbio che il punto centrale del processo evolutivo della formazione sia rappresentato dai mutamenti di scenario correlati all'e-learning.

Per e-learning intendiamo l'utilizzo di Internet non solo come strumento finalizzato alla fruizione di corsi di formazione in rete, ma anche e soprattutto come strumento di gestione della conoscenza aziendale e di accesso all'informazione disponibile.

La maggior parte delle esperienze di e-learning nel settore bancario sono ancora sperimentali, e le aziende devono ancora fare molto per svilupparne gli strumenti operativi e la cultura d'uso. Eppure è abbastanza evidente come la diffusione dell'e-learning comporti un profondo riposizionamento dei processi formativi nelle organizzazioni: i nuovi processi di apprendimento si configurano sempre più secondo un

Intervento ABI alla Conferenza Internazionale EBTN - novembre 2001

paradigma che integra la fruizione dei contenuti con forme di consulenza remota, con sistemi elettronici di supporto all'operatività, con soluzioni per la condivisione e la patrimonializzazione della conoscenza aziendale, con sistemi di lavoro cooperativi e comunicazioni di gruppo a distanza.

Si tratta di una prospettiva di sviluppo affascinante per la formazione, ma ricca di sfide competitive e variabili molto complesse. Le aziende possono affrontare tutto ciò con la sicurezza di evitare passi falsi solamente ragionando in modo strategico, come abbiamo visto in alcuni interventi dei relatori del convegno.

Il grande salto di qualità che i formatori del sistema bancario europeo sono chiamati a compiere è quello di riqualificare le proprie competenze secondo le esigenze di questo nuovo modello, delineato essenzialmente da un fondamentale cambio di prospettiva che presuppone visioni, strategie, strutture organizzative e competenze diverse rispetto al passato e profondamente innovative.