

La formazione aziendale dopo la crisi economica

di Marco Pigliacampo

(ABIFormazione – Gennaio 2009)

La persistenza e la complessità della crisi dei mercati finanziari internazionali potrebbero indurre a pensare come audace un'offerta di formazione ampia e strutturata come quella che ABIFormazione propone per il 2009. La proposta si fonda, al contrario, sul convincimento che lo sviluppo delle competenze e delle capacità professionali delle persone presenti in banca sia una delle leve manageriali che più possono contribuire a intraprendere un percorso di superamento della crisi e delle carenze che l'hanno originata. La formazione, infatti, può costituire lo snodo centrale tra le competenze interne e una produttività rinnovata e più adeguata alla situazione di mercato. Allo sviluppo delle persone va definitivamente riconosciuto un ruolo primario nella gestione aziendale, ruolo che va oltre il carattere strategico di lungo periodo per acquisire caratteristiche di supporto all'operatività quotidiana delle diverse funzioni aziendali.

E' indubbio che ciò comporti per le banche, imprese di servizi sempre più differenziati e complessi, un impegno notevole di programmazione e valorizzazione delle metodologie di formazione continua in grado di rispondere tempestivamente alle esigenze del business. In particolare, i profondi cambiamenti che stanno avvenendo (sia nelle prassi di mercato sia nella regolamentazione internazionale e domestica) determinano la pressante necessità di competenze specialistiche nuove, approfondite e sostanzialmente differenti da quelle già diffuse nelle popolazioni aziendali delle banche. In un contesto economico stabile, infatti, ha prevalso una cultura organizzativa e professionale che ha fatto leva su fattori quali l'uniformità, l'affidabilità, la costanza. La necessità, invece, di operare in mercati instabili e l'inaffidabilità delle programmazioni a lungo termine impongono lo sviluppo e la valorizzazione nel personale, a tutti i livelli organizzativi, delle capacità di *leading-learning*, cioè di "apprendere decidendo", assumendosi responsabilità, operando con indicazioni di larga massima, innovando, ricercando la qualità nel servizio e nel rapporto con la clientela. Inoltre, in uno scenario di profondo cambiamento, che può comportare nuovi orientamenti strategici e gestionali dell'azienda, è avveduta la banca che incoraggia le persone ad acquisire competenze non direttamente richieste dalla loro posizione, ma in grado di consentire loro il possesso di cognizioni e capacità tali da garantirne l'*employability* interna.

Tutto ciò si traduce inevitabilmente in obiettivi e sfide professionali per coloro che presidiano lo sviluppo delle persone in banca. Si delinea una frontiera della formazione composta da alcuni elementi imprescindibili: l'efficacia e la rapidità delle proposte, che devono essere progettate ed erogate secondo una "*time-based strategy*"

che soddisfi un mercato nel quale il tempo di risposta è una variabile essenziale; l'integrazione e il coordinamento, sempre più necessario, tra le differenti possibili modalità di erogazione (aula tradizionale, corsi e-learning, manualistica cartacea, strumenti di supporto alla performance, apprendimento assistito e collaborativo, etc.); la solidità metodologica degli strumenti di valutazione dei risultati, in termini di efficacia formativa dei prodotti e degli interventi proposti; la continuità della proposta, da parte di sistemi di formazione sempre disponibili e usabili, secondo logiche di apprendimento "on demand" da parte dell'utente/partecipante; infine, l'economicità degli interventi formativi, economicità che oggi più che mai è opportuno monitorare in rapporto alla redditività degli interventi stessi: i costi "visibili" della formazione in rapporto ai costi "occulti" relativi alla perdita di produttività, efficienza o competitività che in banca può generarsi a partire dal mancato sviluppo di competenze e capacità professionali.

(....)