
LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN UNA LEARNING REGION
a cura di STOÀ - Istituto di Studi per la Direzione e Gestione di Impresa
FrancoAngeli

Le banche nella *learning region*[1]

A cura di

Raffaele Crispino, Alessandra Estate, Pietro Miraglia

Nel processo di crescita delle economie locali, le banche storicamente hanno assunto un ruolo di estremo rilievo, favorendo non solo la nascita ed il consolidamento dell'imprenditoria, ma anche la produzione di capitale sociale, di cultura e di iniziative tese a valorizzare, più in generale, il capitale "identitario" del territorio. Essere banca del territorio vuol dire saperne riconoscere le vocazioni e i bisogni e agire in modo correlato allo stesso.

Dove questa *relationship* c'è stata – ad esempio in Lombardia, in Emilia Romagna, nel Veneto, in Toscana e nelle Marche - si è assistito a un circuito virtuoso di prossimità tra imprenditori e banche locali, che ha permesso uno scambio continuo di informazioni, risorse ed innovazioni. In altre realtà geografiche, come la Campania, dove – invece - è venuto a mancare o si è svuotata di significato la "relazione con il territorio", si sono indebolite le fondamenta delle condizioni dello sviluppo locale.

Il rapporto tra sistema bancario e territorio, ovvero il tessuto delle imprese, le autonomie locali, gli attori sociali e culturali, le famiglie, costituisce uno dei punti cruciali per lo sviluppo sociale, economico e culturale di aree come la Campania. Le banche, conseguentemente, devono confrontarsi con la necessità e l'opportunità di ridefinire la propria presenza sul territorio, che deve qualificarsi anche in termini di utilizzo di strumenti e tecniche volte a:

- promuovere la nascita ed accompagnare la crescita di nuovi *drivers* dello sviluppo locale;
- comprendere le trasformazioni in atto nel contesto locale;

[1] Il testo è frutto dello scambio di esperienze e del confronto avuto all'interno del progetto CEK-Lab, tra tutti coloro che si sono occupati del problema della formazione manageriale nel settore bancario. A tal proposito un particolare ringraziamento per il fertile e prezioso contributo offerto va, tra gli altri, al dott. Roberto Barbino; al dott. Giacomo Bonomi, al dott. Antonio Dragonetto e al dott. Carlo Sbordoni.

- individuare modalità di relazione e promuovere forme di partnership con i diversi attori del territorio.

In questa ottica sono particolarmente rilevanti le funzioni di accompagnamento che il sistema bancario esplica nei confronti dei soggetti economici in tutte le fasi della loro attività - imprenditoriale, produttiva e formativa - incrementando sia il vantaggio competitivo del soggetto bancario, sia, e soprattutto, quello del sistema territoriale. Tali funzioni rappresentano la leva strategica principale per favorire il radicamento dell'impresa bancaria nella realtà locale e stimolare un ruolo attivo nei confronti del sistema socioeconomico locale.

Così però non è stato e, in particolare, non lo è ancora nelle regioni meridionali del Paese.

La cronica scarsa articolazione del sistema finanziario in tali aree non ha consentito che l'offerta creditizia potesse sviluppare livelli qualitativi in linea con gli altri mercati. Anzi gran parte delle energie e delle potenzialità dei sistemi finanziari locali è stata spesso canalizzata verso una "forza" di supplenza, apparentemente necessaria, per sopperire a carenze di sostegno determinate dalla "pochezza" dell'impianto organizzativo dei soggetti non creditizi deputati allo sviluppo. Ciò ha determinato un deterioramento dei rapporti tra banca e mercato, in particolare tra banche e imprese locali, influenzando negativamente i rapporti fiduciari e generando quella forte rischiosità allocativa dei flussi di risparmio che ha generato il disfacimento del sistema finanziario locale.

Rimangono sempre valide le considerazioni di Ciocca, in uno studio per la Banca d'Italia: "le banche sono agenti in grado di porre a disposizione degli imprenditori le risorse finanziarie, e quindi reali, necessarie a realizzare le innovazioni, elemento motore dello sviluppo"[2]. Al sistema finanziario viene, pertanto, riconosciuto il ruolo non secondario di creare e consentire accumulazione di capitali, svolgendo nell'ambito di un determinato territorio la funzione di raccordo tra raccolta e utilizzazione delle risorse finanziarie.

Il sistema creditizio assume, quindi, un ruolo centrale nel favorire le dinamiche competitive e nel promuovere lo sviluppo di una *learning region*. Ogni banca, infatti, si trova a dover ripensare le proprie strategie competitive, ma per essere un vero attore strategico dello sviluppo locale, anzitutto, deve godere di un radicamento territoriale e attuare strategie caratterizzate da:

- una forte sensibilità ai problemi socio-economici e territoriali;
- un allargamento del portafoglio di attività, nella ricerca di standard qualitativi più adeguati ad una domanda sempre più differenziata.

Le banche si configurano, infatti, come una risorsa strategica per il territorio che mettendo a frutto il proprio *know-how* professionale assume il ruolo di interlocutore attento e interfaccia di snodo per la piccola e media impresa presente su tutto il territorio regionale. Il sistema territoriale può rappresentare una opportunità e le banche possono trovare una nuova forza nella maggiore sensibilità ai problemi socioeconomici e territoriali. Tutto ciò si traduce in un nuovo approccio capace di coniugare conoscenza del territorio e dei bisogni del piccolo e medio imprenditore con prodotti e servizi qualificati di livello internazionale, che le banche –soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni - sono in grado di produrre ed erogare.

Il territorio diventa il destinatario di una strategia aggressiva, tesa a creare occasioni di sviluppo, di collegamento e di integrazione con il contesto sociale, economico, culturale e politico al fine di aumentare i vantaggi competitivi e localizzativi delle imprese locali. Un approccio che deve essere ricercato con maggiore caparbietà dove, da un lato, sono presenti notevoli potenzialità per lo sviluppo di un'economia artigianale, industriale, turistica e culturale nella forma delle aree a vocazione e specializzazione produttiva e di servizio, ma, dall'altro, manca una reale visone e azione di sistema.

In ottica di *learning region* il sistema finanziario è chiamato a continuare e migliorare lo sforzo profuso negli ultimi anni nella realizzazione di attività formative ed orientative del personale, al fine di accrescere competenze e *experties* finalizzate alla crescita dell'economia locale e al miglioramento delle dinamiche territoriali, anche con l'obiettivo di recuperare il rapporto di "contrapposizione"

tra banca e impresa. L'investimento in conoscenza è una pre-condizione per assumere decisioni e progettare servizi aderenti alle domande degli operatori economici. Del resto, il quadro evolutivo dell'economia delle reti di impresa indica che le migliori performance si realizzano, dove si realizzi una effettiva integrazione tra cultura produttiva e cultura della conoscenza, cioè dove si concretizzi una saldatura tra industria e terziario, facilitando la diffusione sia di conoscenze che di innovazioni.

Nella *learning region* cambia soprattutto il rapporto banca-impresa sempre più basato sulla capacità di riconoscere il valore dell'iniziativa imprenditoriale. Un sistema creditizio più efficiente e meno burocratizzato che consenta di stabilire un nuovo e più articolato rapporto con l'impresa e gli atri soggetti territoriali. Non più mera collocazione di prodotti, ma un rapporto più coeso, di vera e propria *partnership*, in cui si condividono prospettive e informazioni gestionali con l'obiettivo di uno sviluppo comune. La partita tra banca e impresa si gioca, sempre più, nel passaggio da una visione – ormai di retroguardia – di contrapposizione a quella di collaborazione strategica. Le aziende e in generale il territorio vogliono dialogare con banche in grado di personalizzare i servizi in funzione di elementi chiave quali le potenzialità, il grado di sviluppo, la quota di esportazione e le capacità di fare internazionalizzazione.

I rapporti banca e territorio interessano, tuttavia, anche gli altri attori locali e vanno a incidere sui livelli relazionali delle comunità locali. Questi riguardano soprattutto i rapporti tra banca, rappresentanze degli interessi e autonomie locali. E' proprio sulla capacità di fare rete con alcuni attori del territorio locale - le associazioni della rappresentanza degli interessi delle imprese, i Confidi degli artigiani e dei commercianti, le Camere di Commercio, ecc. - che alcune banche locali, specie centro-settentrionali, hanno saputo sviluppare un ruolo efficace al servizio del territorio. Tale auspicio oggi alla luce di Basilea 2 assume grande valore, e gli imprenditori avvertono tale esigenza.

La pubblica amministrazione e gli enti locali sovente percepite solo come clienti, per i quali la maggior parte delle iniziative realizzate in termini di sponsorizzazioni e contributi alle manifestazioni avevano come unico fine la promozione dei classici servizi di tesoreria,

rappresentano, invece, un interessante mercato rispetto alle possibili *solution* che attengono, ad esempio, a iniziative di *project financing* degli enti locali per la realizzazione di opere strutturali.
Per il sistema del credito tutto ciò ha significato, e significa ancora oggi, una continua innovazione fatta di nuove tecnologie, di una nuova cultura più imprenditoriale e di un'organizzazione più leggera, più qualificata, incentrata sulla nuova figura professionale del bancario-consulente. La banca diventa un vero consulente e partecipa attivamente allo sviluppo dei suoi clienti e del territorio di riferimento.
Le recenti significative innovazioni istituzionali e organizzative realizzate e in corso di realizzazione vanno nella direzione di assicurare al sistema produttivo, non solo nazionale, ma anche locale, un supporto "polivalente" non legato alla classica sterile intermediazione di "danaro", ma finalizzato:

- alla promozione di un mercato produttivo locale più competitivo e non assistito;
- ad un rapporto banca-territorio che rivitalizzi il legame tra servizi e realizzazione di attività economiche;
- all'evoluzione della produttività e redditività, contribuendo a rimuovere i *gap* culturali che la limitano.

Il laboratorio Cek-Lab: la sperimentazione di progetto

La verifica delle intuizioni emerse nelle prime fasi del progetto dedicate all'esplorazione degli scenari evolutivi in termini di fabbisogni formativi e di reti relazionali, è stata alla base dell'organizzazione dei Focus Formativi dedicati al rapporto banca e impresa.
Lo scenario di riferimento, al cui interno si è collocata l'azione formativa di sperimentazione, è caratterizzato da quel profondo mutamento che risponde allo sforzo di recuperare la "contrapposizione" che ancora guizza nel rapporto banca-impresa.
Gli eventi sperimentali hanno, infatti, coinvolto il mondo delle banche, degli imprenditori e dei liberi professionisti affrontando tematiche di rilevante interesse come Basilea 2, il rating e gli effetti

sulle imprese, gli strumenti di finanziamento per l'impresa, l'internazionalizzazione dell'impresa.
La metodologia formativa scelta è stata quella dei focus formativi, differenti dai focus group tradizionali, dove il lavoro è caratterizzato dalla riunione di un gruppo pre-qualificato e pre-selezionato di persone (solitamente 8 - 12 membri), la sessione dura solitamente 1 o 2 ore ed il moderatore guida il gruppo con una discussione che sonda gli atteggiamenti e le posizioni di partecipanti circa l'oggetto del focus. Nel caso dei focus formativi il numero di partecipanti non è mai stato superiore a 10 persone, mentre la durata è stata di 4 ore con un intervallo breve. La scelta dei docenti è stata volutamente eterogenea: alcuni rappresentanti del mondo accademico, altri del mondo consulenzale, altri ancora del mondo dei liberi professionisti; ciò in chiave di un approccio multidisciplinare al 'problema' oggetto dei focus. La metodologia non è mai stata accademica, bensì "facilitatoria"; il docente, quale esponente di un approccio al problema ha aperto i lavori attraverso una relazione sulla tematica individuata per poi facilitare un dibattito "con e fra" i partecipanti, funzionale alle reali esigenze degli stessi ed in particolare orientata all'incontro fra mondi e culture diverse quali quelli dell'impresa, della banca e dei liberi professionisti.
La modalità dei focus formativi - scelta per l'alta specializzazione dei partecipanti portatori di esperienze lavorative in atto e pregresse e per le dinamiche di coinvolgimento dirette, per la funzione di facilitazione della comunicazione messa in atto dal docente - è stata premiante in ciascuna delle edizioni che hanno avuto luogo in differenti collocazioni territoriali proprio per testare la sensibilità e l'apertura alla dimensione allargata della *learning region*.
Le quattro giornate formative di 4 ore ciascuna per 5 edizioni hanno rappresentato un primo test per verificare la sensibilità e l'apertura del mondo bancario, imprenditoriale e consulenziale al confronto ed i risultati sono stati positivi sotto diversi punti di vista.
Innanzitutto, la risposta dei partecipanti ai focus - verificata attraverso un momento di riflessione al termine dei singoli focus - è stata molto soddisfacente sia in termini di conoscenze acquisite che in termini di feedback relazionali.

L'affondo seppur sintetico (data la natura di sperimentazione prevista dal progetto) sulle tematiche di Basilea 2, del rischio di credito e dell'internazionalizzazione, ha suscitato profondo interesse e soddisfazione dei partecipanti anche perché caratterizzato da concretezza ed aderenza ai bisogni aziendali e trasferito con un taglio consulenziale piuttosto che accademico.
L'impatto, quindi, è stato positivo anche in termini relazionali poiché ha consentito ai diversi mondi rappresentati di interagire, acquisendo punti di vista molteplici rispetto ai problemi ed alle possibili modalità risolutive.

Banca e *learning region*: la dimensione formativa di eccellenza

Lo sviluppo di riflessioni in merito al mondo bancario, alle prospettive, alle metodologie e alle buone prassi della formazione manageriale, avute origine all'interno del progetto Cek-Lab hanno permesso di evidenziare alcuni elementi critici che possono essere sostanzialmente sintetizzati in:

- la scarsa sensibilità alla formazione, in particolare manageriale, all'interno dei piccoli gruppi bancari locali che appaiono, del resto, poco propensi al coinvolgimento e all'apertura, caratteri fondanti la *learning region;*
- la formazione, intesa quale strumento di innovazione e sviluppo, necessita di maggiori investimenti in termini economici e di risorse, soprattutto se si tiene conto, da un lato, dell'esigenza di un forte aggiornamento delle competenze connesse alle nuove modalità di gestione dei rapporti banca–mercato, e dall'altro, della necessità di assicurare un aggiornamento professionale più coerente alle esigenze del micro-mercato di riferimento;
- la de-localizzazione al nord dei centri decisionali come conseguenza del consolidamento dei grandi gruppi bancari, può generare una dinamica ostacolante una vera *learning region*;
- l'individuazione delle competenze utili allo sviluppo del territorio non può prescindere da un reale contatto con il

territorio stesso e, dunque, con il mondo delle imprese, dell'università e delle agenzie formative;
- la formazione manageriale rappresenta un importante strumento per sviluppare le capacità manageriali nei direttori di filiale, cioè dei principali agenti di collegamento con i vari attori del territorio.

Tali elementi costituiscono, infatti, il punto di partenza per un "carotaggio" sugli aspetti della formazione negli istituti di credito interessati da sensibili mutamenti a livello di rapporto, di sistema produttivo, di sistema banca che comportano un aggiornamento delle competenze.

La nuova organizzazione delle banche, i nuovi scenari, le nuove regole, l'innovazione di processo-prodotti hanno, significativamente, modificato il rapporto banca-business, influenzando ruoli, funzioni e compiti degli operatori impegnati nella catena produttiva del sistema e, di conseguenza, della formazione.

Qual è oggi il rapporto banca-territorio all'interno di una rete di sviluppo di competenze coerenti e strettamente correlate con le esigenze di sviluppo locale? Quali possono essere le strategie da attuare per la crescita in un ottica di *learning region*?

Sicuramente un primo passo è rappresentato dalla mobilitazione delle risorse del mondo bancario e, in primo luogo, di quelle della formazione, poiché direttamente coinvolte in un progetto di re-interpretazione del ruolo del bancario e delle competenze aggiuntive, che abbiamo come finalità la valorizzazione delle differenze e la capitalizzazione delle esperienze formatisi anche in diversi contesti di business.

Il secondo è il potenziamento e l'aggiornamento professionale – tecnico e manageriale - coerente e non estraneo alle esigenze del mercato di riferimento, facilitando l'acquisizione di competenze in grado di cogliere e sapere valutare le esigenze territoriali, senza trascurare le "relazioni" che fanno conoscere e ben interpretare le *policy* di sviluppo locale e utilizzare efficacemente gli strumenti a supporto della crescita.

Ciò consente di attingere, per il perfezionamento delle competenze aziendali, alla "cultura" che caratterizza lo sviluppo di un territorio, e nello stesso tempo di contribuire all'acquisizione e al miglioramento

di quelle competenze che sappiano ben interpretare le opportunità di *relationship* tra sistema finanza e contesto locale.
L'evoluzione delle banche da "foreste pietrificate" ad imprese vere e proprie[3], ha accentuato sempre più la necessità di un forte investimento sulle persone ricorrendo a una *vision* della formazione come leva strategica funzionale all'accrescimento delle capacità di competere sul mercato.
Sfuggendo a rappresentazioni sociali della realtà bancaria, immaginata sempre nel vortice del profitto e lontana dalla dimensione dell'individuo, l'approccio alla base della costruzione di percorsi di sviluppo delle competenze è senza alcun dubbio quello fondato sullo sviluppo della persona all'interno delle organizzazioni complesse. Approccio possibile, però, solo attraverso l'atto di "snidare e sfidare l'adulto" affinché si assuma la corresponsabilità di governare i processi di cambiamento che impattano sul ruolo aziendale e, a volte, sulla vita.
Le persone, in questa ottica, sono centrali e viste come fini, non solo mezzi. Cresce, in tal senso, il peso degli elementi intangibili e la valorizzazione del capitale umano dell'impresa costituisce la *conditio sine qua non* per soddisfare il cliente ed aumentare il valore dell'impresa: sono le persone che garantiscono la risposta immediata alle sollecitazione del mercato, così come sono le persone che assumono il ruolo di guida nel rapporto con l'organizzazione.
Tale nuovo paradigma nel funzionamento dell'impresa bancaria è sintetizzabile nello schema di seguito riportato.

[3] Come sottolineato dal Dott. Roberto Barbino, responsabile del progetto "Sinergie" del Gruppo Intesa Sanpaolo, nell'ambito del convegno "La formazione manageriale: modelli a confronto", Milano 18 aprile 2007 ,

Questa filosofia, rischia di trasformarsi in vaghe dichiarazioni o, peggio, in vuoti luoghi comuni, se non si traducono in un agire finalizzato a creare le condizioni perché le cose abbiano ad accadere e rimanere. Pertanto, un piano di formazione di eccellenza nel settore bancario non può non tener conto di tre elementi basilari:

- forte correlazione fra Piano di impresa e Piano di formazione;
- ruolo crescente della *line* negli interventi formativi;
- osmosi fra formazione e gestione del business.

La formazione è assunta a valore fondante e leva strategica della dimensione banca. E' di assoluta importanza la correlazione fra piano di impresa e piano di formazione, al fine di evitare interventi di formazione che poi non si sostanziano nello sviluppo programmato dell'impresa. La scelta di mettere in formazione delle risorse ha motivo di esistere laddove c'è una *vision* dell'azienda che includa quel processo di formazione e non ne sia scollato.

Il piano di formazione deve mettere a fuoco gli aspetti di continuità che caratterizzano le attività di formazione dell'azienda e le evoluzioni che derivano dalle linee strategiche aziendali.

Uno degli aspetti salienti di questo passaggio è la crescente importanza dei cosiddetti fattori intangibili, in particolare della soddisfazione della clientela e dell'appartenenza/motivazione/ professionalità delle persone, allo scopo di conseguire l'obiettivo aziendale di "redditività sostenibile nel tempo".

In questo contesto il contributo della formazione può essere determinante se si integra, da un lato, con le altre leve della gestione delle risorse umane e, più in generale, dell'organizzazione e, dall'altro, con le azioni gestionali della *line*: il piano di formazione deve evidenziare questi collegamenti e le attività previste per rinforzarli.

Un altro aspetto che caratterizza un piano di formazione di eccellenza è la crescente attenzione alle esigenze espresse dal personale, raccolte mediante specifiche iniziative di ascolto e che sono complementari a quelle manifestate dal piano industriale e dal management. In questa logica, i dipendenti devono svolgere non solo il ruolo di fruitori, ma anche quello di committenti e, in una certa

misura, di progettisti della propria formazione: un orientamento che garantisce la messa a punto di iniziative sempre più aderenti alle aspettative dei destinatari. Lo sviluppo di questa attività di coinvolgimento consente, inoltre, un costante aggiornamento dei programmi con una proiezione prospettica.
In questo modo si favorisce anche un atteggiamento proattivo del singolo nei confronti del proprio sviluppo professionale, che non può essere delegato completamente all'azienda, né essere considerato solo un diritto/dovere contrattuale ma anche un investimento consapevole da parte di ciascun dipendente.
Un piano di formazione congegnato nel rispetto dei principi sin qui illustrati implica due obiettivi tra loro strettamente correlati:

- sviluppare in modo sistematico la professionalità del personale con riferimento alle competenze necessarie per ricoprire i ruoli e alla crescita dei livelli di responsabilità ricoperti, integrando le dinamiche di sviluppo delle risorse con i percorsi formativi;
- coniugare al meglio le esigenze aziendali e le aspettative individuali, in un'ottica di diffusione dell'apprendere come leva di sviluppo non solo aziendale, ma anche personale.

È, infatti, indispensabile che l'azienda metta i suoi collaboratori in condizione di interpretare al meglio il ruolo di volta in volta loro affidato e, così facendo, elabori gli strumenti per consentire l'evoluzione personale e professionale degli individui; questo investimento risulterà ottimale solo se accompagnato da un impegno altrettanto forte e responsabile da parte delle singole persone, che, valutando le proprie attitudini ed esperienze, concorrono a delineare e a realizzare il proprio futuro.
Per favorire l'integrazione tra responsabilità aziendale e responsabilità individuale, il piano formativo deve, tuttavia, prevedere due componenti essenziali :

- il presidio delle coerenze tra i contenuti del piano d'impresa, i messaggi formativi e i comportamenti attivati nelle realtà operativa quotidiana;
- la stretta e costante sinergia tra tutte le componenti della gestione delle risorse umane, in particolare tra formazione e sviluppo.

In conclusione, vale la pena sottolineare come sia estremamente importante definire il mix più adeguato di strumenti formativi per favorire il più ampio ed efficace ritorno dei processi di apprendimento[4]. Aspetto ancor più rilevante se le linee strategiche di riferimento delle attività formative sono finalizzate a:

- favorire il cambiamento culturale, perseguendo l'integrazione delle culture, anche attraverso la valorizzazione delle differenze (situazione tipica nel settore bancario fortemente interessato da processi di *merger & acquisition);*
- assicurare l'acquisizione delle competenze necessarie per supportare il cambiamento in un'ottica di sviluppo tecnico e manageriale;
- sostenere il processo di miglioramento della qualità del servizio;
- facilitare l'impiego efficace delle innovazioni tecnologiche.

[4] Per una trattazione completa delle metodologie formative si rimanda al capitolo 3 "Nuove metodologie di formazione" titolo provvisorio.