

Roma, 29 aprile 2009 - Incontro di presentazione della Ricerca realizzata da Enbicredito e finanziata dal Fondo Interprofessionale For.te.

*“PROFILI PROFESSIONALI E MODELLI FORMATIVI NEL SETTORE DEL CREDITO”*

Intervento di Roberto Ferrari

In questo mio breve intervento cercherò di evidenziare un aspetto che mi è sembrato ricorrere spesso e costituire una sorta di “filo rosso” di collegamento fra le risposte fornite nei vari capitoli dei questionari somministrati.

Dalla ricerca emerge come Aziende, Sindacati e Lavoratori concordino nel ritenere la formazione un elemento fondamentale da valorizzare, ma tutti, per aspetti diversi, la approcciano in modo incerto, dubitativo, con molti se, ma, però. Tutto questo sembra essere generato anche da una diffidenza reciproca, da una mancanza di affidamenti fra i tre principali attori del processo formativo.

La causa principale di questi aspetti problematici ed ansiogeni sembra derivare dalla velocità e complessità che caratterizza la riorganizzazione continua delle strutture e dei processi.

La causa di tutto questo sembra essere la velocità delle trasformazioni, la rapidità con cui è necessario rispondere alla dinamicità dei mercati ed accade, non infrequentemente, che i percorsi formativi programmati siano già superati durante la loro disseminazione.

Se questo è vero, è altrettanto vero, però, che in questo modo si rinuncia o si trascura una capacità di risposta originale, strutturata, che nel medio-lungo periodo sia vincente, soprattutto sotto il profilo della continuità di azione e quindi del perseguimento di obiettivi durevoli e programmati.

Il susseguirsi di trasformazioni e riorganizzazioni può essere anche letto sotto questo profilo, non come un qualcosa di ineluttabile ma bensì quale debolezza non tanto nella previsione del “nuovo” quanto nell’adeguatezza ad affrontarlo.

Ed il riferimento non è solo alle Aziende ma anche ai Sindacati ed ai Lavoratori, ovviamente con responsabilità funzioni e ruoli diversi.

In sostanza è molto difficile acquisire una nuova cultura, riconvertire ruoli e mansioni, creare nuove professionalità e, in una parola, FORMARE al cambiamento quando questo è già in atto.

E’ possibile, quindi, ipotizzare che queste negatività emergano, soprattutto, quando i processi formativi non sono strutturati all’interno dei Piani Industriali, nella policy aziendale, come elementi strategici dello sviluppo dell’impresa, capaci di portare “valore aggiunto”, di accompagnare, guidare e sostenere le linee di intervento organizzativo, commerciale e finanziario.

La formazione, spesso, finisce per essere vissuta come elemento “spot”, che tutti reputano che debba esserci ma essenzialmente come un integratore, da dosare a secondo delle necessità o delle obbligatorietà.

Interessante valutare come, in questo senso, difficilmente si riesce a creare le basi culturali e formative prima di impiantare dei processi ed, eventualmente, di adattarli alla qualità ed al profilo umano ed intellettuale che si ha a disposizione o che si è raggiunto attraverso interventi mirati.

Le strategie aziendali, spesso, vengono decise “a monte” ed i processi formativi intervengono dopo o comunque in appendice, non sempre riuscendo ad integrarsi o ad essere compatibili e funzionali rispetto alle scelte fatte.

Le continue trasformazioni in atto nel settore del credito necessitano di una “cultura organizzativa flessibile, capace di ridisegnare continuamente ogni aspetto della vita aziendale”.

Ma le risposte di cui necessita la formazione non possono essere emergenziali od incidentali, altrimenti si finisce per viverla come un costo da contenere per le Aziende e come un qualcosa di non compreso dai dipendenti. Questo dato viene evidenziato dalla Ricerca e il problema è che

hanno ragione entrambi se la formazione non è riuscita a trovare quegli spazi e quella collocazione strategica a cui facevamo cenno.

“Cambiare significa ridurre i costi, innovare strutture e ruoli” ma come si concilia questo, per esempio, con gli scarsi investimenti formativi per i dipendenti che hanno superato i 50 anni? Sembra un paradosso: si rinuncia ad investire su quella fascia di personale che dovrebbe già avere una base formativa più avanzata e solida. Si rinuncia, quindi, ad un “maggior valore” e si finisce per creare ulteriori costi, non solo aziendali, ma anche di natura sociale.

La risposta sembra essere sempre la stessa: la formazione è in ritardo, non ha accompagnato gli uomini ed i processi come funzione strategica strutturata ma ha generalmente subito bisogni emergenziali, finendo per dimostrarsi inadeguata o comunque inespressa nelle sue reali potenzialità.

E allora, se questo è il contesto, è naturale che le Aziende finiscano per ricominciare daccapo, riprogrammando continuamente, puntando su soggetti giovani, meno condizionati da un passato di esperienze che si è lasciato morire senza accompagnarlo e vivificarlo continuamente verso il nuovo. Un nuovo che si è stati magari capaci di prevedere ma non anche di preparare, governare, accogliere.

Il ripensamento dei ruoli professionali e la revisione delle competenze sono obiettivi urgenti che le Aziende sono consapevoli di dover conseguire con Piani formativi adeguati, ma la velocità di risposta ai problemi rischia, come detto, di condizionare pesantemente questi percorsi.

Questa ambivalenza di impostazione genera frequentemente dubbi ed un approccio non motivato da parte dei dipendenti che, in molti casi, partono già da un’aspettativa sbagliata dei momenti formativi, vissuti, nei loro desideri, principalmente come occasioni di sviluppo professionale e di carriera. Desideri, conseguentemente, spesso frustrati e disattesi. Anche per loro, quindi, l’approccio con la formazione è spesso residuale, incidentale, auspicio di risultati nel breve periodo e non come anello ampio e solido di protezione, capace di ancorarli al mondo del lavoro attraverso un investimento sulla persona, l’unico adeguato ad essere valutato in termini reali e prospettici.

“L’apprendimento continuo inteso come abito mentale” da inserire all’interno di una “identità aziendale forte”, la flessibilità come risposta, forse unica, “a questa continua rivoluzione di strutture, processi, ruoli”, e il “patto di impiegabilità” sembrano tre elementi, condivisi, sui quali puntare per strutturare al meglio una formazione capace di coniugare gli interessi, i bisogni, i diritti e le aspettative delle Aziende, dei Sindacati e dei Lavoratori.

E poi, infine, un elemento in più. L’affidamento reciproco nella convinzione di voler costruire insieme un progetto migliore.

E forse, su questa strada, la Ricerca realizzata da Enbicredito ed il lavoro svolto e che potrà svolgere l’Ente, possono rappresentare un piccolo ma significativo contributo per il lavoro di tutti noi.

Grazie