

Per il mestiere del banchiere: un nuovo rinascimento*

Adalberto Alberici†

Sommario: 1. Il cambiamento – 2. La determinante culturale della crisi – 3. La gestione della crisi – 4. La nuova banca – 5. Il nuovo ruolo della formazione e della riqualificazione del personale – 6. Conclusione.

Abstract

Il mestiere del banchiere è tema impegnativo, soprattutto se proposto ai lettori di una qualificata rivista on line di management perché attraverso la stessa possiamo confrontarci in molti, specialisti e non, dato che essa è presente in diversificati ambienti culturali. Propongo quindi delle riflessioni sul tema rivolte a quanti pensano che la nuova innovazione non stia trasformando solo i modelli di business, con particolare riferimento al business bancario, ma l'intero tessuto socio-economico e che essa debba essere gestita attraverso il ridisegno della cultura manageriale perché mai come ora ogni forma di innovazione è solo un mezzo, non un fine.

1. Il cambiamento

In questo spirito parto da un fattore ineludibile: il cambiamento, concetto universale che prescinde dallo spazio e dal tempo; un'idea, infatti, genera un cambiamento.

Il cambiamento che stiamo vivendo è diverso da quelli che lo hanno preceduto per la sua velocità, per gli effetti sull'organizzazione e sulla stabilità del modello di business.

* Questo contributo deriva dalle riflessioni proposte al Convegno per il 40° Anniversario dell'Associazione Effebi - Conferenza Europea presso Banco BPM che si è tenuto a Milano il 18 Ottobre 2018.

† **Adalberto Alberici**, docente di "Economia bancaria" e di "Corporate governance nelle imprese finanziarie" nell'Università degli studi di Milano e Senior Professor in "Banking and insurance" presso Sda Bocconi.

La sua velocità non è più inquadrabile in schemi predefiniti. Il telefono infatti ha avuto bisogno di circa 40 anni per raggiungere 10 milioni di utenti, al personal computer 8 mentre internet, dal 1985, ha aperto la strada a tassi di crescita non classificabili secondo parametri convenzionali, che hanno rivoluzionato i comportamenti della popolazione. Oggi, ad esempio, oltre il 60% dei clienti utilizza l'Internet banking e con il mobile banking (dal 2007 iPhone e dal 2010 iPad) più di 2 operazioni su 3 sono digitalizzate¹.

Gli effetti dell'evoluzione tecnologica sulla concezione dell'organizzazione del business e dei suoi modelli sono stati dirompenti: il multitasking amplifica² la giornata di lavoro; la multicanalità integrata ha generato l'interazione tra i canali stessi e il cliente multicanale nei confronti della banca; nella banca intercanale tutte le operazioni transazionali sono trasferite su canali digitali. La digitalizzazione riguarda ormai la traduzione di tutte le informazioni nel linguaggio dei computer e il computer ci costringe a confrontarci con un tipo di comunicazione diversa da quella tradizionale per essenzialità, velocità di interazione, asetticità che impattano ormai sull'intero modello di business.

In questo contesto la leva digitale può condizionare la stessa stabilità del modello di business anche per l'ingresso di nuovi competitors (*Alibaba, Amazon, Apple Facebook, Google, etc.*), che si pongono al di fuori sia della regolamentazione sia dei livelli dei costi che gravano le banche, come ad esempio il peso organizzativo della vigilanza di tutela³ e il livello dei loro costi operativi. Quest'ultimo, espresso dal rapporto *cost / income ratio*, si attesta al 30% per i nuovi competitors mentre è il 60-90 % per le banche italiane⁴, che dovrebbero sostenere costi di conversione insostenibili per competere con le tecnologie nascenti usate dagli stessi competitors.

Da qui alcune considerazioni. La prima è che il cambiamento in atto non ha impatto solo sul modo di fare business, vale a dire sull'organizzazione e sui processi, ma riguarda anche l'aspetto sociale e quello culturale e, attraverso la leva tecnologica, interessa trasversalmente tutto il sistema. Il World Economic Forum - WEF prevede che entro il 2025 in Italia il 44% delle persone vedrà profondamente cambiate le proprie mansioni; nei prossimi 15 anni si stimano 100 mila posti in meno nei mestieri che oggi conosciamo ma il 30% dei posti di lavoro riguarderà

¹ E. Lodesani, *Il lavoro in banca nell'era digitale*, Bancaria, n. 9, 2018.

² Gli psicologi sostengono in realtà che il multitasking "puro" non esiste: è meglio parlare di Task Switching, cioè della capacità di spostare velocemente la propria attenzione da un compito all'altro in maniera efficace. Ciò significa spostarsi da uno stimolo all'altro mantenendo l'illusione di continuità nelle azioni. Questo implica un utilizzo massiccio dell'attenzione focalizzata, cioè della concentrazione di tutte le proprie forze su di un compito alla volta, e lo spostamento da uno stimolo all'altro comporta necessariamente una perdita di informazione, che andrà recuperata successivamente, quando si ritornerà sullo stimolo di partenza (P. Monsell, "Task switching" *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.7, No.3, March 2003).

³ Tesa a presidiare la trasparenza e la correttezza per prevenire l'opacità e l'abuso nei confronti del cliente fornendogli le informazioni necessarie per consentirgli di orientarsi su prodotti adatti alle proprie esigenze, confrontare efficacemente le condizioni offerte da diversi intermediari e limitare la possibilità che questi ultimi sfruttino una posizione di asimmetria informativa e contrattuale a proprio vantaggio.

⁴ Rapporto Abi sul lavoro 2017.

nuovi mestieri; *il 65% dei bambini che entrano oggi nella scuola primaria occuperà posti di lavoro che oggi non esistono.*

La seconda considerazione è che la speranza che il nuovo assomigli a ciò che già conosciamo, almeno quel tanto da poterlo comprendere, è vana: se ci avessero detto un secolo fa che sarebbero spariti i mestieri più tradizionali avremmo pensato che ci avrebbe atteso un secolo di disoccupazione totale. Negli ultimi 40 anni invece l'innovazione tecnologica e la globalizzazione non hanno prodotto effetti negativi per l'occupazione perché tutti hanno potuto riconvertirsi ad altri mestieri. Affinché la nuova innovazione non crei disoccupazione è quindi indispensabile attrezzare velocemente il nostro mercato del lavoro con una rete flessibile di servizi e istituti capaci di sostenere e di guidare efficacemente la transizione dai vecchi ai nuovi lavori⁵; su questo terreno, come sistema Paese, siamo arretrati.

La terza considerazione riguarda il fatto che l'accelerazione del ritmo di obsolescenza delle tecniche applicate e quello dell'affermazione della nuova innovazione tecnologica determinano cambiamenti che non possono essere gestiti semplicemente aggiornando i nostri saperi tecnici e di processo. Essi ci impongono infatti di anticiparne gli effetti ponendoci su un livello più alto, facendo leva cioè sulla cultura manageriale, basata anche su una capacità di aggiornamento e di formazione continua non immaginabili in passato per contenuti ed obiettivi.

2. La determinante culturale della crisi

Gli studiosi di management concordano ormai da tempo che fra le determinanti della crisi e della sua durata c'è anche l'impoverimento della cultura manageriale, dovuta ad un deficit umanistico che si è accumulato nel tempo. La crisi quindi è stata ed è anche una crisi di leadership, di capacità di prendere decisioni e di fare scelte corrette nel rispetto di valori fondamentali riferibili al concetto del bene comune⁶.

Secondo questa interpretazione l'impoverimento della cultura manageriale sarebbe figlia sia della nostra formazione economica che della prassi. Dal primo punto di vista la determinante principale è che storicamente l'attenzione degli economisti si è rivolta alle *commodities*, annoverando tra queste le "risorse umane", tralasciandone o comunque sottovalutandone l'aspetto umano, legato ai comportamenti e ai bisogni delle persone.

L'economia così equipara di fatto le persone alle funzioni di utilità e si è affermata conseguentemente la concezione anglosassone di impresa come un insieme di risorse finanziarie ed umane, che ha ridotto le persone a fattore produttivo, al pari delle risorse finanziarie. Colmare il deficit umanistico che si è determinato vorrebbe

⁵ P. Ichino, *La nuova frontiera del diritto del lavoro non è un radicale ridisegno della disciplina inderogabile del rapporto di lavoro tradizionale, ma la costruzione di un diritto soggettivo al sostegno efficace nella transizione da vecchio a nuovo lavoro*, in Lavoce.info, 19 settembre 2017.

⁶ J. Canals, *The Future of leadership Development*, Iese Business Collection, 2011; A. Grando, *Etica e formazione manageriale*, in *Il volano etico per una società da rinnovare*, Ryla-Rotary international, Distretto 2040, Milano, 2012.

dire allora collocare le persone al centro dell'attenzione aziendale. In tale contesto la cultura manageriale è l'unica leva che, partendo dalla persona, può consentire anche alle imprese bancarie di governare in modo proattivo i processi di cambiamento senza inseguire le modalità con le quali si manifestano, perché mai come ora essi vanno considerati un mezzo, non un fine.

In tale contesto la cultura manageriale diventa la linfa vitale di qualsiasi organizzazione e definisce le modalità attraverso le quali le persone si relazionano tra loro, con l'organizzazione e con l'ambiente esterno. Essa definisce i compiti professionali e sociali del nuovo manager che dovrà avere la responsabilità, oltre che dei risultati economici, anche della gestione delle persone e che dovrà guidare il cambiamento con la consapevolezza che ogni forma di rigidità o di chiusura personale, professionale, organizzativa e di mercato crea distorsioni e svantaggi competitivi.

Non bastano degli incentivi per motivare le persone. Il sistema di gratificazione che muove i comportamenti, all'interno e all'esterno dell'azienda è infatti più sofisticato e complesso. Il dipendente non è più guidato solo dallo stipendio o dal proprio capo, ma valuta la capacità dell'azienda di comprendere le sue aspettative e i suoi bisogni professionali e personali, di coinvolgerlo nella condivisione della missione aziendale e nel dargli la possibilità di fornire il proprio contributo al sistema socio-economico di riferimento. Questi elementi, valorizzati, portano il soggetto alla consapevolezza della possibilità concreta di crescita e ad una maggiore soddisfazione personale.

3. La gestione della crisi

Gestire strategicamente il cambiamento significa allora, per ogni organizzazione, concorrere alla costruzione contestuale del Capitale economico e del Capitale sociale e diffondere in modo appropriato i relativi valori.

Ciò deve avvenire prendendo atto che l'economia e l'azienda si basano oggi su una socializzazione ed una condivisione molto più intensi rispetto al passato. E' quindi necessario sviluppare a livello aziendale contesti nei quali le aspirazioni sia personali che professionali dell'individuo si possano sviluppare.

E' altrettanto necessario poi affrontare l'innovazione con creatività e flessibilità per consentire ai talenti ad emergere perché si distinguano rispetto agli altri per la capacità di generare idee nuove.

E' importante poi garantire stabilità e sicurezza nelle organizzazioni attraverso la motivazione e il coinvolgimento delle persone, anche grazie all'esempio di un impegno diretto. Il manager deve assumere un ruolo di architetto di strutture sociali che, in quanto tale, organizza ciò che ha a disposizione per la crescita del bene comune.

Tra gli effetti più vistosi dell'avvento dell'innovazione in atto c'è quindi la necessità di definire relazioni di lavoro basate su un sistema di attrattività per il dipendente che derivi dall'equilibrio fra la soddisfazione sul lavoro, l'indipendenza economica e l'equilibrio con la vita personale. Il tema è sfidante e potenzialmente

destabilizzante rispetto alla nozione di “subordinazione” che è ancora centrale nel governo del rapporto di lavoro ma che deve essere superata con l’evoluzione della retribuzione da stipendio a reddito di lavoro e benessere.

Ne consegue che a livello di relazioni industriali la difesa statica del posto di lavoro deve dare spazio all’affermazione del diritto soggettivo dell’individuo, sia livello pubblico che privato, alla formazione e alla riqualificazione professionale, alla valutazione delle prestazioni non formale ma di merito, al supporto alla micro imprenditorialità individuale, che deve essere assicurato a tutti gli attori del mercato del lavoro.

Quando ciò non avvenga, o avvenga solo in parte nel sistema di istruzione pubblica, la relativa compensazione deve essere offerta a livello aziendale. Oggetto del nuovo diritto del lavoratore è infatti una professionalizzazione mirata a cogliere sbocchi occupazionali anche alternativi alla realtà aziendale di riferimento.

Per questo appare necessario che vengano certificati in modo sistematico sia il tasso di coerenza tra formazione aziendale o di mercato e gli sbocchi occupazionali potenzialmente accessibili, sia le competenze individuali acquisite dai singoli dipendenti.

Questo passaggio comporta un’innovazione organizzativa radicale perché realizza all’interno della banca e dell’intera industria un contesto basato sul paradigma dei principali fattori della economia della creatività⁷, vale a dire i talenti, la tecnologia e la tolleranza che devono permeare un’organizzazione creativa.

Per potere parlare di talento in questo contesto si deve fare riferimento soprattutto alla creatività strutturata che può essere quindi appresa, gestita e trasferita per poter essere esercitata in tutte le manifestazioni della vita aziendale e personale dell’individuo.

La tecnologia va intesa anche come il mezzo che permette ai talenti di esprimersi sviluppando nuove idee e competenze. La disponibilità di nuove tecnologie consente loro di proporre sfide sempre più avanzate con l’utilizzo di strumenti di comunicazione che stimolano il confronto e lo scambio di idee; si riduce così la distanza che necessariamente la stessa tecnologia della comunicazione crea a livello di relazioni. L’evoluzione tecnologica, ed in particolare quella digitale, aumenta infatti la distanza tra chi è capace e chi no di appropriarsi delle nuove tecniche e quella interpersonale, creando la necessità di prevedere nuove forme di comunicazione e di leadership. Il “mestiere nuovo” di essere capo a distanza implica relazioni necessariamente sempre meno empatiche.

La tolleranza, da ultimo, consente alle nuove idee di affermarsi e di svilupparsi perché permette di superare l’omologazione dei comportamenti e delle attese che ostacola ogni forma di innovazione. In un ambiente intollerante, infatti, un’idea nuova rischia di essere scartata a priori in quanto tale o perché di provenienza diversa da quella attesa, bloccando così sul nascere qualunque forma di innovazione radicale.

Nel contesto delineato si rovescia il paradigma classico del mercato del lavoro: non sono solo le aziende a scegliere i collaboratori migliori ma anche questi

⁷ R. Florida, *La nascita della nuova classe creativa*, Mondadori, 2005.

scelgono l'azienda capace di valorizzarli e di realizzarli. Essi quindi scelgono o abbandonano i loro datori di lavoro sulla scorta della soddisfazione dei propri bisogni economici ed antropologici.

4. La nuova banca

In questo contesto la banca non è più una società di amministrativi bensì di operatori formati nel mondo dei nuovi *competitors* sui servizi finanziari. La banca allora è un'industria dove si investe costantemente in innovazione su temi organizzativi oltre che tecnologici: dal digitale ai big data, dalla sicurezza alla *compliance*, dal commerciale al legale, da nuove professioni a nuove forme contrattuali.

In questo sistema di coerenze il driver della scelta di permanenza in azienda non è più il posto fisso o la firma di un impegno condizionante ma la politica di gestione delle persone che deve portare alla qualificazione interna ed esterna del lavoratore, anche attraverso la certificazione di competenze riconoscibile dal mercato.

Il report 2018 di HSBC Holdings plc prevede sei ruoli strategici per le banche del futuro su cui investire: esperti di realtà virtuale; esperti di intelligenza artificiale; *conversational interface designers*; consulenti universali (conoscenza del cliente, buona padronanza della tecnologia e una conoscenza approfondita dei prodotti e dei servizi); ingegneri dei processi digitali; gestori dei rapporti con i partner. Il bancario dovrà distinguersi nella relazione con il cliente non solo per la propria professionalità ma anche per le sue capacità di orientarlo verso le scelte più adatte a lui anche attingendo a competenze psicologiche e relazionali strutturate alla stregua di uno "psicologo del risparmio".

In questo quadro il ruolo della Funzione del personale e, nel suo ambito, della formazione assume assoluta rilevanza strategica e definisce la linea di confine fra le imprese di successo e le altre.

Stupisce quindi che questo requisito essenziale, pur chiaro ai banchieri illuminati, non sia recepito a livello istituzionale, a livello di relazioni industriali e a livello aziendale e ciò determina forti condizionamenti culturali e operativi per la gestione del Personale.

Con riferimento all'isolamento istituzionale, colpisce il silenzio in materia di requisiti per i membri dei Board da parte dei Codici di autodisciplina e dello stesso schema di Decreto ministeriale di recepimento della CRDIV. Quest'ultimo prevede⁸ che le competenze in materia di "coordinamento, indirizzo o gestione di risorse umane" nell'ambito del Board devono essere un requisito del solo Presidente del Consiglio di amministrazione e per la gestione dello stesso. Il riconoscimento della strategicità degli investimenti sul personale nell'industria bancaria avrebbe richiesto, infatti, l'affermazione ad ogni livello organizzativo di una governance, societaria e aziendale, orientata al Personale. Ciò garantirebbe quantomeno che gli

⁸ Decreto ministeriale di recepimento della CRDIV, art 10, comma 3.

organi di governo siano in grado di comprenderne funzione e ruolo anche per favorire la credibilità e la permeabilità dei messaggi organizzativi.

Con riferimento alle relazioni industriali vi è rigidità nella contrattualistica del lavoro, anche in presenza di importanti aree di sperimentazione, come ad esempio il Progetto Minotauro⁹ ; esso è in un progetto di lavoro ibrido che vede datore di lavoro e lavoratore impegnati contemporaneamente in un rapporto di lavoro dipendente ed in uno autonomo, per tutte le fasce di personale.

Con riferimento ai condizionamenti aziendali la Funzione del personale è sovente una funzione *cost driven*, alla quale viene assegnato l'obiettivo del contenimento del *cost / income ratio*, pur "drammatico" in Italia rispetto alla media europea¹⁰, per fare fronte alla difficoltà di agire sulla leva dell'espansione dei ricavi. Il contratto di lavoro ibrido, se diffuso, potrebbe limitare il suddetto condizionamento riducendo in modo non marginale la componente della remunerazione fissa e valorizzando la micro-imprenditorialità del dipendente/collaboratore.

Ogni realtà aziendale, ricordavo, deve potere offrire ai propri dipendenti un sistema capillare di servizi capaci di offrire loro un sostegno e un'assistenza efficace nella transizione dal vecchio al nuovo lavoro, ivi compresa la riqualificazione continua.

La sicurezza e la parità di opportunità devono essere garantite più nel mercato e nei suoi percorsi che nel rapporto contrattuale di lavoro.

La valutazione della performance poi non può più essere basata semplicemente sulla presenza o sulla reperibilità ma deve allargarsi a risultati negoziati nell'ambito di specifici contratti di lavoro.

Nel contesto delineato l'attuale diritto del lavoro rischia di diventare una trappola di portata direttamente proporzionale al ritmo di obsolescenza delle strutture produttive. Costringere le persone ad una concezione superata del rapporto di lavoro vuol dire metterle in un vicolo cieco. E' necessaria quindi in tempi ravvicinati la massima flessibilità nella contrattualistica del lavoro dove la combinazione autonomia / flessibilità / responsabilizzazione / collaborazione / valorizzazione dei talenti diventi il paradigma chiave di un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro. Esso infatti deve essere finalizzato a realizzare la migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi puntando sull'ottimizzazione degli strumenti e dei processi per garantire ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori.

In questo contesto la spinta alla trasformazione del contratto di lavoro dipendente verso forme di lavoro agile (*Smart Working*) e di lavoro ibrido non ammette ritardi. Anche a livello europeo (Rapporto Abi sul lavoro 2017) c'è la massima attenzione a queste nuove modalità di organizzazione del lavoro, viste anche come un'opportunità per attrarre più facilmente in banca i giovani migliori.

In tale contesto non si trascuri un'ipotesi, oggi ritenuta non applicabile al contesto bancario, come quello del *Gig Working* in cui i lavoratori sono tutti in

⁹ Protocollo per lo sviluppo sostenibile del Gruppo Intesa Sanpaolo, periodo febbraio 2017 gennaio 2019, e E.O. Lodesani, *Un contratto sperimentale per il futuro sostenibile del lavoro*, in *Bancaria*, n. 7/8, 2017.

¹⁰ Rapporto Abi sul lavoro 2017.

proprio e svolgono attività interinali, part time e saltuarie. L'economia di *gig*, abilitata digitalmente, rappresenta l'ultima frontiera dell'esplosione di imprenditorialità su piccola scala. Con essa infatti tutti gli operatori lavorano *on demand* attraverso "app" dedicate, in cui domanda e offerta vengono gestite online mediante piattaforme digitali. Le banche in futuro avranno l'opportunità di gestire in modo flessibile picchi di gestione specifici sia delle funzioni commerciali che di quelle di controllo di prima linea, governando nella sostanza anche la relativa funzione di costo.

Nel contesto delineato vanno poi ridisegnate e potenziate le forme del welfare economico e di quello sociale; sul versante della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa infatti occorre potenziare l'attenzione alla tutela della salute e al supporto alle famiglie. Vanno sviluppate poi logiche di welfare sociale legate, ad esempio, alla banca del tempo piuttosto che a forme di *coaching* e di supporto psicologico per concorrere al benessere dei dipendenti.

5. Il nuovo ruolo della formazione e della riqualificazione del personale

In questo quadro la formazione e la riqualificazione del personale sono le nuove frontiere di investimento, soprattutto per le banche, perché il gap da colmare nell'industria bancaria italiana è molto consistente.

Nel 2017 l'età media del personale bancario in Italia è di 46,8 anni ed è in crescita; la popolazione fino ai 35 anni di età è passata dal 25,8% nel 2008 al 13,7%, e quella over 55 ha registrato un innalzamento dall'8% al 20,7%; la quota dei bancari over 55 è salita di oltre due volte e mezzo dal 2008 a oggi (Rapporto Abi sul lavoro 2017). In questo contesto anche la sola riconversione incontra crescenti difficoltà.

A ciò si aggiunga che la tecnologia, il *fintech*, l'*open innovation* non riguardano singoli dipartimenti ma tutte le strutture organizzative e tutti gli operatori, compresi i clienti.

Con l'intelligenza artificiale e la robotica poi cambia lo stesso modo di fare banca e il ruolo degli operatori; ci saranno bancari sempre più specializzati nella conoscenza totale del cliente, ad esempio.

La nuova frontiera organizzativa dovrebbe poi consistere nella contendibilità delle funzioni. Per essere contendibili, tuttavia, i ruoli aziendali devono essere comunicanti, ci deve essere libera circolazione delle informazioni e delle idee; ci dovranno poi essere interferenze funzionali organizzative, l'uscire dagli schemi e l'affermazione del principio delle autocandidature a nuove funzioni.

E' innegabile che nel quadro delineato si modificano i riferimenti classici della formazione a livello di missione, di contenuti, di specie, di tipologie di destinatari, di strumenti.

A livello di missione gli investimenti in formazione e in riconversione, a differenza del passato, sono potenzialmente senza ritorni. Il successo della formazione, anche di quella aziendale, si misura infatti con la realizzazione dell'individuo anche per il mercato aperto in alternativa a quello interno: il tema

della *retention* delle risorse migliori si gestisce infatti in virtù della qualità dello scambio permanente fra banca e lavoratore e non sulla base di impegni contrattuali formalmente vincolanti.

Con riferimento alle specie si pensi, ad esempio, al peso e al ruolo della nuova natura della formazione obbligatoria. Dai percorsi per neoassunti di mero addestramento, concordati con i sindacati nella seconda parte degli anni '80, si è passati oggi a 35 ordini di prescrizioni normative vincolanti in ambito di temi specifici e predefiniti (tra cui MIFID II, Antiriciclaggio, Trasparenza bancaria, Responsabilità amministrativa; Prodotti assicurativi; Privacy; Sicurezza sul lavoro; Responsabilità amministrativa).

Gli aspetti che appaiono più significativi in questa trasformazione sono rappresentati dal fatto che non si tratta solo di interventi sulle capacità tecnico-operative (addestramento) ma anche sullo sviluppo delle capacità per il conseguimento di efficaci e corretti livelli di conoscenze teoriche aggiornate.

E' poi formalmente prevista l'interazione sia con le funzioni depositarie delle competenze che con Organi / Organismi societari preposti per definirne e validarne i contenuti e per valutarne i risultati; è il caso della Responsabilità amministrativa con l'Organismo di Vigilanza, la *Compliance*, l'Antiriciclaggio, l'*Internal audit*, etc.). Ciò determina fra gli attori del confronto una trasmissione orizzontale delle competenze che concorre alla formazione a tutto tondo della nuova figura del manager.

Anche il perimetro dei destinatari si è allargato e prevede oggi operatori interni ed esterni alla banca. Fra operatori interni troviamo i dipendenti classici ma anche i lavoratori ibridi, gli studenti con contratto di lavoro a tempo determinato, forse gli assistenti digitali (robot) per la loro progressiva "umanizzazione". Con riferimento agli studenti con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato si pensi nell'ordine al Progetto Allianz¹¹ o a quello Carige¹². Con riferimento agli assistenti digitali oggi molte «intelligenze» mancano ancora ai robot, ad esempio la capacità di mettersi nei panni altrui (empatia); la comprensione delle dinamiche collettive (intelligenza sociale); la capacità di operare al di fuori di «caselle» burocratiche e di promuovere le interferenze organizzative, l'uscita dagli schemi. I robot tuttavia sono già in grado di auto-apprendere come dimostrano varie esperienze non solo "di laboratorio" ma esperienziali¹³.

Fra gli operatori esterni alla banca rientrano ormai a pieno titolo gli operatori contrattualizzati per la prestazione di servizi elementari e i clienti della banca.

Con riferimento ai primi c'è l'esperienza di Banca5 che si appoggia a una rete di circa ventimila tabaccherie convenzionate, di cui quindicimila full servite. Il ruolo

¹¹ Progetto dualità certificato, nel cui ambito la Società assume annualmente part time e a tempo determinato 60 ragazzi degli ultimi due anni delle superiori con remunerazione e con tutti i benefit riconosciuti agli altri dipendenti.

¹² Master Carige – Unige, il primo Master on the job per futuri Direttori di Filiale e formazione mirata all'esame per consulente finanziario. Il progetto prevede l'Assunzione di 20 risorse a tempo indeterminato con inquadramento 3A1, con sviluppo professionale e di carriera, predefinizione di ruoli e gradi e adibizione ad almeno 2 ruoli diversi presso altrettante Aree Commerciali.

¹³ Progetto Mario di Ubi, ad esempio.

della formazione è proporre alla tabaccheria di operare come terminale territoriale dei servizi bancari di base garantendo alla clientela, ad esempio, le stesse condizioni di privacy e riservatezza proprie di ogni punto operativo bancario.

Per la formazione della clientela si consideri che la sua cultura finanziaria è direttamente funzionale alla qualità della fruizione dei servizi della banca. Banca Sella, del resto, già all'inizio degli anni ottanta proponeva alle imprese clienti gli stessi corsi di valutazione del merito creditizio che impartiva ai propri dipendenti per condividere con la stessa e rendere trasparenti le regole e i principi sottostanti. Per la lungimiranza dell'esperienza ricordata si consideri che nel 2017, quando fu presentata la prima rilevazione sulle iniziative di educazione finanziaria nel nostro Paese, la quota di persone che rispondendo a un questionario standard mostrava un livello di conoscenze finanziarie di base definito "adeguato" era poco più del 30 per cento, contro il 62 della media dell'OCSE. L'Italia allora, a differenza di decine di paesi, non aveva ancora una strategia nazionale per l'educazione finanziaria. Solo di recente ci siamo dotati sia di una strategia quanto di un programma operativo triennale per attuarla ma in assenza di investimenti formativi sulla clientela l'efficacia della relazione fra la banca e la propria clientela non è destinata a migliorare.

Con riferimento alle tipologie di formazione, oltre a quella professionale e manageriale, si afferma oggi l'esigenza di una formazione sia culturale che sociale per rendere i manager pienamente responsabili anche delle persone e dei loro percorsi professionali. Questa formazione deve sviluppare alcune capacità mentali importanti per la persona. Si pensi ad esempio agli *skills* cognitivi, che coordinano le conoscenze e presidiano le capacità adattive, agli *skills* di comunicazione, perché da sempre un capo ha bisogno di altri con cui interagire ovunque essi siano, agli *skills* di intelligenza sociale per capire le dinamiche collettive.

Le scienze sociali, soprattutto l'economia e la sociologia ma ora anche il diritto, attingono poi sempre di più al patrimonio di conoscenze teoriche prodotto dalle neuroscienze. Allo stesso modo devono attingervi i responsabili della gestione del personale per la formazione dei manager. In particolare si chiederà al personale direttivo un'empatia sia cognitiva, per capire le ragioni degli altri, sia emotiva per capire le emozioni altrui e gestire le conflittualità identificandosi con le parti.

La formazione dovrà anche favorire lo sviluppo della creatività, della memoria e dell'attenzione; la prima è legata alle capacità di affrontare efficacemente imprevisti e difficoltà ma anche di acquisire flessibilità intellettuale per l'individuazione di nuovi mestieri.

Lo sviluppo delle capacità mnemoniche permette di immagazzinare informazioni che potrebbero essere connesse tra loro per creare conoscenze, quindi opinioni per prendere decisioni informate; da ultimo lo sviluppo dell'attenzione è fondamentale nell'approccio formativo per poter cogliere ciò che la realtà ci presenta e poi poterlo usare; senza l'attenzione, infatti, non avremmo nemmeno la memoria.

6. Conclusione

Se le riflessioni proposte possono essere condivise deriva necessariamente ci che troviamo davanti ad un cambio radicale di paradigma: la persona deve tornare ad essere il centro dell'attenzione e, di conseguenza, la gestione strategica del Personale e la formazione sono diventate, a livello macro, lo strumento per costruire il bene comune dell'industria bancaria nel suo complesso mentre, a livello micro, esse rappresentano la discriminante fra le imprese bancarie di successo, che sapranno attrarre e mantenere i talenti, e le altre.