

## LABORATORIO 2

### FORMAZIONE, RIQUALIFICAZIONE E RICOLLOCAZIONE PROFESSIONALE NELLA BANCA CHE CAMBIA

Gabriele Livi

**IL CAMBIAMENTO, LA CRISI.** Il centro di gravità del titolo dell'intervento sta nel riferimento alla "banca che cambia" e quindi ai profondi cambiamenti che stanno interessando il settore bancario, come più in generale tutti gli ambiti dell'economia, con effetti importanti sul complessivo mondo, non solo lavoro privato, ma anche pubblico.

Diceva Einstein nei suoi scritti che *"la crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi e creatività ... [e d'altra parte che] la vera crisi, è la crisi dell'incompetenza"*.

Ecco quindi che la grave crisi economica protrattasi nel periodo 2008-2015 è da vedere come l'occasione che ha sollecitato la messa in campo di energie, sforzi e l'impegno di tutti i soggetti coinvolti, volti a attuare faticosi processi di cambiamento, di ristrutturazione, modernizzazione, in vista del rilancio del sistema economico produttivo. Queste stesse premesse sono alla base dei notevoli cambiamenti in atto nelle banche.

**LA RIVOLUZIONE DIGITALE.** Su tutto ciò esercitano una influenza determinante le notevoli trasformazioni generate, sugli assetti organizzativi e sui processi produttivi e lavorativi, dalla rivoluzione digitale: basti pensare alla digitalizzazione dei servizi bancari, al mobile banking, alla multi-canalità integrata, tutti aspetti di una complessiva revisione dei modelli di business, con una offerta di prodotti e servizi sempre più evoluti e sofisticati.

Aspetti destinati sempre più a rimodulare e ridisegnare, in ampia misura, il modo di lavorare in banca, che si allontana sempre più dal modello tradizionale che abbiamo in mente, del cassiere, della agenzia come location in cui si realizza ed esaurisce il 90% del relativo ciclo lavorativo e produttivo.

**UN CASO DI STUDIO NEL SETTORE BANCARIO.** Un case study dei cambiamenti in atto nelle aziende di credito è quello proposto dalla Banca Popolare di Milano (cfr. la relazione della dott.ssa Leoni), con l'introduzione del modello commerciale Hub & Spoke, che si fa apprezzare per la complessità e multidimensionalità dei processi e fasi che hanno accompagnato la ristrutturazione. In estrema sintesi, volendo andare all'essenza della questione, si ricerca una forma organizzativa "lean", leggera, rapida ed effettuale, capace di adattare i moduli operativi alle richieste del mercato.

Certo è che processi così complessi richiedono una forte partecipazione – e apertura mentale – dello stesso capitale umano aziendale che deve avere la capacità di mettersi in gioco, di "ritornare sui banchi di scuola" per rinverdire/aggiornare il kit delle conoscenze

e competenze da possedere, in un processo a 360%: non solo per acquisire nuovi saperi specialistici, ma anche per fare propri nuovi modi di lavorare e relazionarsi con colleghi e clientela, improntati a criteri proattivi.

**I LAVORATORI SENIOR.** Interessante è evidenziare che coinvolti sono trasversalmente un po' tutti i dipendenti quindi in misura rilevante anche lavoratori senior che rappresentano oramai – e sempre di più nei prossimi anni – una componente rilevante della forza lavoro di ogni azienda. Tradizionalmente siamo portati ad associare temi quali “la formazione”, “l’addestramento”, “la ricollocazione” con lavoratori giovani, ma non è più così in una società – con scarsa natalità e notevole allungamento delle aspettative di vita – in cui la permanenza nel mondo del lavoro e l’accesso alla pensione (in qualche modo collegate) è sempre più spostata in avanti.

Ecco quindi che viene in evidenza il tema del “Age Management” (vedi la relazione di R. Caprioglio e G. Paladin) espressione con cui si intende riferirsi a talune best practices attuabili sulla via del percorso del cambiamento, con soluzioni attuate sia sul fronte del insourcing che su quello dell’outsourcing. Degno di particolare nota è qui il fatto di focalizzare l’attenzione non già sul lavoratore anziano in quanto tale, ma su un intero segmento della vita lavorativa (segmento successivo alla prima fase, di adattamento del giovane al contesto produttivo) in modo da seguirne i vari passaggi, assistendo la carriera con costanti interventi formativi e riqualificatori, per garantire una effettiva corrispondenza delle capacità e potenzialità del singolo al contesto di riferimento sempre mutevole

Interessanti case study sono stati elaborati al riguardo (cfr. relazione S. Gubellini) che permettono di sperimentare sul campo tali tematiche, focalizzando l’attenzione sui principali fattori alla base di un positivo ed efficace processo di adeguamento delle competenze al contesto che cambia, in una logica che non può che avere il proprio centro di gravità nei bisogni della clientela, timone della rotta che guida i processi considerati.

**I CAMBIAMENTI LEGISLATIVI.** Ma lasciatemi dire che anche sul fronte della disciplina legislativa si inizia a ragionare in una logica che vede nel cambiamento e nel continuo rinnovamento delle competenze non aspetti penalizzanti ma elementi da valorizzare.

Spesso i processi di cambiamento organizzativi richiedono interventi anche sugli organici: il percorso promosso dal Governo con la normativa sul Jobs Act sembra indirizzato ad assicurare una maggiore coerenza rispetto all’esperienza in atto negli altri Paesi europei in termini di flexycurity: maggior flessibilità assicurata da una riforma della disciplina dei licenziamenti cui si deve accompagnare un sistema che assicuri al lavoratore una efficace assistenza in termini di una, possibilmente rapida, ricollocazione lavorativa.

I decreti legislativi attuativi della legge delega n. 183/2014 – mi riferisco sia a quelli già attuati che a quelli in corso di attuazione – prevedono fra le altre cose il contratto di ricollocazione e la riqualificazione delle politiche attive per il lavoro, che nella logica

della formazione, riqualificazione, ricollocazione rappresentano aspetti centrali; parimenti significativa nella logica in questione sono i temi della maggior flessibilità nelle mansioni (cfr. relazione M. Tiraboschi).

**LE TUTELE NEL MONDO BANCARIO.** Parlando del contratto di ricollocazione, mi preme richiamare l'attenzione sul fatto che già da diverso tempo il Fondo di solidarietà del credito - ammortizzatore sociale delle banche che sin dal 2000 accompagna i processi di riorganizzazione delle banche - è dotato, nella sua sezione emergenziale, di uno strumento analogo al contratto di ricollocazione, a totale carico delle aziende e del fondo medesimo.

Il tema della ricollocazione del personale ha trovato spazio nell'Accordo di rinnovo peraltro, ove si prevedono modalità di utilizzo sinergico fra FdS e Fondo per l'occupazione di settore in misure di sostegno alla rioccupazione dei lavoratori destinatari della sezione emergenziale e per coloro che sono licenziati per motivi economici, in tema di solidarietà espansiva, alla riconversione e riqualificazione del personale a fronte di possibili eccedenze dovute a mutamenti nell'organizzazione del lavoro e in iniziative volte ad agevolare l'ingresso dei giovani al lavoro.

Sempre nell'ambito dell'Accordo di rinnovo del Ccnl, è stata prevista l'istituzione di una apposita piattaforma informatica – da attuare all'interno di Enbicredito (Ente bilaterale del Settore) – volta a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nell'ambito delle imprese bancarie, secondo quanto disposto da apposito Gruppo paritetico.

Il tema della costante riqualificazione del personale è comunque un leitmotiv dell'operatività bancaria, come testimonia l'operatività del Fondo di solidarietà anche sul versante formativo e, quanto all'attività degli Enti Bilaterali per la formazione continua, la costante presenza di interventi qualificanti assicurata da FBA e Fondir sul fronte dei finanziamenti e dell'orientamento della formazione dei dipendenti bancari delle varie categorie.