



BANCHE E DIPENDENTI / IL PROBLEMA DELL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

# La formazione allo sportello non «fa» il buon consulente

«Il portafoglio personale è molto spesso (quasi sempre) influenzato dall'operatore di banca, il quale è condizionato da fortissime pressioni quotidiane di budget, con logica unicamente legata alla remunerazione per la banca, non al profilo del cliente, non alle sue esigenze. L'addetto della banca deve seguire questa logica. Per la banca la priorità è il budget, non le esigenze del cliente».

Questa la segnalazione (anonima) di un partecipante a «TuttoRisparmio», l'iniziativa del «Sole 24 Ore» di venerdì e sabato scorsi, sulle pressioni commerciali sulla rete *retail* delle banche. Per ristabilire la fiducia crollata dopo i casi **Argentina**, **Cirio** e **Parmalat**, gli istituti stanno investendo sempre più nella formazione, commerciale ma anche finanziaria e di *compliance* (ad esempio sulle norme **Consob**), dei 320mila dipendenti. Ma tra la formazione programmata e quella realmente erogata (e i suoi contenuti, finalizzati più alla vendita che non alla reale professionalizzazione in ambito finanziario), però, emergono discrepanze.

Dal punto di vista normativo, il contratto di categoria prevede l'erogazione obbligatoria di 50

*Molti i corsi per la vendita ma il Censis segnala il gap con i bisogni dei lavoratori*

ore di formazione l'anno. La maggior parte degli istituti mette a disposizione dei dipendenti un catalogo di corsi, poi, a seconda della funzione del lavoratore, sono offerte soluzioni integrative specifiche. Anche quasi tutti i piani di ristrutturazione delle banche varati negli ultimi anni prevedono protocolli di formazione, i cui investimenti sono coperti anche dal decreto 158 del 2000, lo stesso che istituì il Fondo per gli esuberanti. I fondi sono agganciati ai piani formativi che il sindacato deve approvare e sottoscrivere.

L'investimento delle banche su questo fronte sta aumentando in modo esponenziale negli ultimi anni. La relazione 2005 della **Banca d'Italia**, ad esem-

**VERBALE DI ACCORDO**  
Il giorno 10 dicembre 2003  
tra  
**BANCA INTESA S.p.A.**  
e  
la Segreteria degli Organi di Coordinamento delle FIR SS-AA di Banca Intesa (FABI - FEDERDIR) premesso che

**UNICREDIT** Il protocollo sulla formazione del 21 aprile 2004 concordato con il coordinamento sindacale

**BANCA INTESA** L'accordo stipulato il 10 dicembre 2003 con i sindacati sulla formazione delle risorse umane

**Protocollo sulla formazione**  
In data 21 aprile 2004 tra UniCredit Banca e gli Organi di Coordinamento delle Organizzazioni sindacali premesso che

nel "Protocollo per la realizzazione del progetto S3", sottoscritto a Milano il 18 giugno 2002, le parti hanno inteso attribuire alla formazione ed alla "formazione professionale" del personale un ruolo strategico per la piena realizzazione delle riorganizzazioni previste dal progetto S3.

a distanza di oltre un anno dalla realizzazione dell'operazione societaria di creazione delle tre nuove Banche specializzate per segmento di clientela, UniCredit Banca e le Organizzazioni sindacali firmatarie del presente documento convengono che la formazione continua rappresenta, per le finalità condivise che si prefiggono, uno strumento prioritario per lo sviluppo professionale del personale e costituisce fattore determinante per la realizzazione degli obiettivi di crescita dell'azienda, in coerenza con i valori di etica e responsabilità sociale dell'impresa;

le parti si danno atto che

in tutti i casi di formazione erogata nei settori citati, i lavoratori interessati, ivi compresi i neo assunti, fruiscano di adeguato e tempestivo percorso formativo/ideativo; la crescita professionale sarà accompagnata da adeguati strumenti formativi.

pio, spiega che la formazione a distanza dell'Istituto di via Nazionale, con il sistema avviato a marzo 2004, ha coinvolto 1.400 dipendenti, quella in aula ha riguardato 3.955 dei 8.096 dipendenti totali, per 18.483 giornate.

I dati più recenti sui grandi gruppi sono contenuti nell'ultimo bilancio annuale, quello del 2004. **Capitalia** ha erogato 709mila ore di formazione rispetto alle 430mila del 2003. **Intesa** segnala che nel 2004 sono state erogate oltre 335mila giornate/uomo di formazione che con le 255mila del 2003 sono pari al 75% delle 800mila previste nel triennio dal Piano d'impresa: il progetto Arcobaleno sulla formazione alla vendita ha coinvolto oltre 20mila persone.

**SanPaolo Imi** nel 2004 ha effettuato circa 120mila giornate di formazione. **Mps** ha erogato circa 900mila ore, sviluppando canali come la piattaforma di *e-learning* e la rete Tutor. **UniCredit** ha potenziato la formazione a distanza con 2.784.251 ore di formazione (erano 930mila quelle erogate nel 2002).

Eppure non si riesce a determinare la dimensione finanziaria degli investimenti in formazione del sistema bancario, perché si ripartisce tra molte voci dei bilanci bancari: quelle del personale e, con la crescita della formazione sul *web* (il cosiddetto *e-learning*) degli investimenti in tecnologia. Inoltre è molto difficile raccogliere opinioni tra i lavoratori del credito:

molti bancari temono il rischio di essere coinvolti in cause legali di sopra delle critiche. «Come li promosse da clienti i quali hanno scoperto che possono chiedere i danni per il collocamento di strumenti finanziari inadeguati alle loro esigenze e al loro profilo di rischio».

Non sempre però lo sforzo delle banche coglie nel segno delle reali esigenze dei dipendenti: lo afferma l'indagine «Il personale delle banche: identità e sviluppo di una risorsa in trasformazione», condotta dal **Censis** tra settembre e ottobre 2005 su un campione di 1.200 bancari e presentata il 21 marzo al congresso della **Fabi**. Sul tema della formazione, la ricerca di Maria Pia Camusi rileva che è avvertita come una necessità dall'83,2% dei dipendenti (l'82,2% dei quadri direttivi e l'83,8% dei dipendenti delle aree professionali). Solo il 64,4% dei lavoratori, però, afferma di aver partecipato nell'ultimo anno a corsi di formazione, il 59,4% in azienda e il 5% fuori. «Il dato», spiega Camusi, «evidenzia il notevole divario tra la domanda di formazione espressa dall'83,2% dei lavoratori e l'offerta delle aziende, erogata solo a meno dei due terzi».

Nemmeno i «campioni nazio-

nali» della formazione sono al di sopra delle critiche. «Come in tutte le banche, anche in **Uni-Credito** si punta tutto sulla formazione commerciale, mentre quella finanziaria viene effettuata solo con circolari interne o aggiornamenti *online*», spiega Michele Bertucco della segreteria **Fisac-Cgil** di UniCredit Banca. «L'attenzione è mirata ai risultati commerciali delle campagne di prodotto e non a formare il dipendente perché svolga con professionalità la consulenza. Da un anno e mezzo è sorta una commissione paritetica azienda-sindacati, forse la prima di questo genere in Italia, chiamata ad analizzare e proporre soluzioni sulla questione, ma con la vertenza su Banca 2S i lavori si sono interrotti», spiega il sindacalista.

«Anche la comunicazione può essere controproducente: nella campagna sui servizi First, appena lanciata, si insiste che "ora" si ascolta il cliente, come se "prima" ciò non avvenisse. Si rischia così di ottenere l'effetto di confermare nella clientela la sfiducia verso i consigli del consulente», conclude Bertucco.

pagina a cura di  
**Nicola Borzi**

nicola.borzi@ilssole24ore.com