

# La nuova Scuola di Formazione della Banca D'Italia: una rivoluzione nell'ottica dello sviluppo

Dolores Di Baia

## Il punto di partenza

Nel 2020 l'offerta formativa della Banca D'Italia era molto ricca: sulla Intranet, nel Portale della Formazione si contavano, tra iniziative interne e corsi organizzati insieme ad altre istituzioni europee, circa 500 titoli su tutte le tipologie di competenze: specialistiche, manageriali, comportamentali, linguistiche. Una offerta così vasta, che integrava modalità in presenza e online, era stata costruita nel tempo grazie a un processo strutturato di rilevazione delle esigenze e programmazione annuale delle iniziative. Avviato all'inizio degli anni Dieci e fondato sul coinvolgimento di tutte le funzioni della Banca, questo processo aveva consentito di cogliere per tempo i bisogni che via via nascevano e ampliare progressivamente le opportunità formative per l'intera compagine. Il processo di partecipazione era interamente *bottom-up*: il personale della Banca aveva visibilità

su tutta l'offerta e poteva iscriversi ai corsi di interesse tramite il citato Portale, mentre i capi ratificavano le richieste attraverso un workflow autorizzativo interamente automatizzato.

Avevamo così reso le persone "protagoniste" della propria formazione, nella convinzione che ciascuno fosse il primo e miglior giudice dei propri bisogni di apprendimento: il successo del sistema era confermato dai tassi annuali di partecipazione alle attività formative, sempre al di sopra dell'80% della compagine.

Eppure... eppure già da qualche anno l'impalcatura mostrava qualche scricchiolio. Le persone – e i capi che dovevano guidarne le scelte formative – avevano crescenti difficoltà a orientarsi: riuscivano sì a individuare il corso che poteva soddisfare un bisogno formativo immediato, ma faticavano a individuare le proprie esigenze di medio periodo.

Era come aver riempito una carta geografica di città da visitare, tutte interes-



Dolores Di Baia

santi, senza aver suggerito i possibili itinerari di viaggio. Infatti era proprio di itinerari che le persone avevano bisogno, perché – anche a seguito di una riforma dei sistemi gestionali – i percorsi di carriera erano diventati più diversificati e imprevedibili, la

mobilità interna e verso l'esterno era aumentata, si profilavano nuovi mestieri, era diventato cruciale valorizzare le diversità. La sfida sul capitale umano era non più "colmare gap di competenze", bensì accompagnare la crescita delle persone nel medio



e lungo periodo, sostenendone i percorsi lavorativi e i cambiamenti di ruolo e di mestiere, e al contempo valorizzando le potenzialità di ciascuno. Si trattava, in sintesi, di occuparsi del loro sviluppo.

E questa parola, sviluppo, è stata la chiave di volta che ha dato avvio alla “rivoluzione” ora in corso.

### Una rivoluzione in ottica sviluppo

La rivoluzione è stata innescata, alla fine del 2020, da un intervento organizzativo che ha visto conflu-

ire il Centro di Formazione della Banca d'Italia in una struttura ad hoc, il Servizio Sviluppo delle professionalità, che si occupa di innovazione dei sistemi gestionali, modelli di competenze, consulenza alle persone (employee partnership) e alle Strutture (business partnership), diversità e inclusione. In tale ambito, il nuovo nome “Scuola di Formazione” annuncia un forte cambiamento di approccio secondo il modello delle accademie aziendali.

Il punto focale del nuovo approccio è il percorso: l'attenzione si sposta dalle singole iniziative, volte a rafforzare specifiche competenze, a percorsi forma-

tivi che si sviluppano nel medio periodo, mirati a costruire profili professionali completi, sulla base della mappatura dei mestieri di Banca nel frattempo intrapresa e ora in fase di completamento.

A inizio 2022 vengono così avviate le prime quattro “Scuole tematiche”, assimilabili a quelli che nelle Università sono i Dipartimenti. Due di queste riguardano profili specialistici: la Scuola di Vigilanza e la Scuola di Tutela ed Educazione Finanziaria; altre due riguardano mestieri trasversali: la Scuola manageriale, per responsabili di strutture e unità, e la Scuola di Lingue e Multiculturalità, per le nume-

rose persone che a vario titolo lavorano o rappresentano la Banca in contesti internazionali. Una quinta Scuola, di Tecnologia e Data Science, sta per essere avviata nel 2023.

Le Scuole tematiche offrono percorsi di formazione biennali o triennali – gli “itinerari di viaggio” che mancavano nella nostra carta geografica – al termine dei quali è prevista una certificazione. Sono percorsi che comprendono iniziative raccomandate e iniziative facoltative, e quindi personalizzabili in modo da tenere conto delle effettive esigenze dei partecipanti.

La realizzazione dei percorsi porta con sé altri in-

terventi volti a innalzare l'efficacia della formazione: la "professionalizzazione" dei docenti interni; l'introduzione di metodologie e strumenti didattici innovativi; il disegno di sistemi di valutazione dell'apprendimento più incisivi; l'ampliamento della collaborazione con enti esterni e, in particolare, con le Università.

Sotto il profilo dei processi, il nuovo sistema richiede una collaborazione molto più fitta e continuativa con le funzioni della Banca; esperti delle materie e progettisti della formazione lavorano ora fianco a fianco per la definizione dell'offerta formativa, mentre aumenta il numero degli interlocutori coinvolti: non più solo docenti

e coordinatori di corsi, ma anche consulenti scientifici per i percorsi e, in prospettiva, Social Learning Expert e Tutor che possano sostenere l'apprendimento dei partecipanti sul lavoro. Sotto il profilo degli strumenti, la "rivoluzione dei percorsi" è stata accompagnata dall'adozione di una nuova piattaforma di formazione che consente di gestire in modo integrato competenze, profili professionali e iniziative formative. Attraverso la piattaforma le persone riescono a riconoscersi in un profilo e quindi a individuare il loro proprio "itinerario di viaggio": le tappe già compiute, quelle da compiere, quelle da aggiungere per personalizzare la propria esperienza. Alla fine del

viaggio ritroveranno aggiornato – sempre in piattaforma – il proprio bagaglio di competenze.

## Conclusioni

La rivoluzione in ottica sviluppo è appena cominciata – solo una parte dell'offerta formativa è stata ristrutturata in percorsi – ma ne sono chiari i vantaggi.

Oltre a quello più evidente – l'innalzamento della efficacia della formazione – l'approccio ai percorsi rafforza il patto d'ingaggio fra l'organizzazione e le persone: da un lato ci sono la maggior cura e il forte investimento che la prima pone sullo sviluppo individuale; d'altro canto, c'è il notevole impegno richiesto alle persone affinché l'investimento dia i suoi

frutti, attraverso la partecipazione attiva alle iniziative, lo studio individuale, la consapevole applicazione sul lavoro di quanto appreso in formazione.

È tuttavia un patto che sembra piacere alle persone: d'altronde da sempre, come sappiamo, uno dei più potenti fattori di motivazione sul lavoro è proprio la possibilità di sviluppare a tutto tondo le proprie potenzialità.

### Dolores Di Baia

Responsabile della scuola di formazione della Banca d'Italia

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

## LA BANCA D'ITALIA

La Banca d'Italia è la banca centrale della Repubblica italiana; è un istituto di diritto pubblico, regolato da norme nazionali ed europee. È parte integrante dell'Eurosistema, composto dalle banche centrali nazionali dell'area dell'euro e dalla Banca centrale europea. L'Eurosistema e le banche centrali degli Stati membri dell'Unione europea che non hanno adottato l'euro compongono il Sistema europeo di banche centrali.

Persegue finalità d'interesse generale nel settore monetario e finanziario: il mantenimento della stabilità dei prezzi, obiettivo principale dell'Eurosistema in conformità al Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea; la stabilità e l'efficienza del sistema finanziario, in attuazione del principio della tutela del risparmio sancito dalla Costituzione (Art. 47 - La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito), e gli altri compiti ad essa affidati dall'ordinamento nazionale.

In Europa, la Banca d'Italia è l'autorità nazionale competente nell'ambito del Meccanismo di vigilanza unico (Single Supervisory Mechanism, SSM) sulle banche ed è autorità nazionale di risoluzione nell'ambito del Meccanismo di risoluzione unico (Single Resolution Mechanism, SRM) delle banche e delle società di intermediazione mobiliare. L'assetto funzionale e di governo della Banca riflette l'esigenza di tutelarne rigorosamente l'indipendenza da condizionamenti esterni, presupposto essenziale per svolgere con efficacia l'azione istituzionale.

Le normative nazionali ed europee garantiscono l'autonomia necessaria a perseguire il mandato; a fronte di tale autonomia sono previsti stringenti doveri di trasparenza e pubblicità. L'Istituto rende conto del suo operato al Governo, al Parlamento e ai cittadini attraverso la diffusione di dati e notizie sull'attività istituzionale e sull'impiego delle risorse. La Banca d'Italia è un'organizzazione di circa 6.800 persone con competenze multidisciplinari; impiega risorse tecnologiche e finanziarie per offrire servizi di qualità agendo in maniera efficiente, responsabile e imparziale. Per svolgere al meglio le proprie funzioni, in un ambiente caratterizzato da complessità crescente e cambiamenti profondi, la Banca d'Italia delinea, nell'ambito di un sistema di pianificazione strategica, la visione, gli obiettivi di medio termine e le relative linee di azione.