

IL MODELLO B3 A SUPPORTO DEI NUOVI FABBISOGNI CONOSCITIVI

di Stefano BERTI e Giuseppe D'ANGELO

Abstract

Il Modello B3 è un modello integrato di formazione, informazione ed orientamento posto a supporto del Sistema B3, che è stato realizzato dal Progetto “Business Vs. Basel 2”. Il capitolo descrive il Modello ed il Sistema B3 nei suoi molteplici aspetti. In primo luogo quello metodologico, per poi passare a quello operativo. Temi centrali del capitolo sono quelli legati al rapporto tra i pilastri e le conoscenze e il passaggio dalle conoscenze ai modelli formativi applicabili. Inoltre si analizzano i contributi chiave ricavabili dai documenti della Banca dei Regolamenti Internazionali e dagli altri documenti ufficiali dell'Accordo, ma anche i contributi chiave che sono stati ricavati dalle esperienze dei partner di progetto, nonché i contributi chiave forniti dalla ricerca sviluppata dal Progetto B3. Vengono, quindi, descritti: gli approcci al confronto e l'individuazione delle aree di miglioramento, i criteri di selezione dei contenuti ed il disegno delle curvature delle figure professionali a supporto di Basilea 2, il percorso completo esemplificato attraverso la figura del *Consulente Basilea 2* e l'analisi per analogie e differenze per le altre prospettive professionali. Il capitolo illustra, infine, le metodologie formative che il Sistema B3 utilizza per fornire le competenze e le conoscenze professionali necessarie al contesto di Basilea 2.

9.1 Il contesto del progetto

9.1.1 Origine e motivazioni

Premettiamo che una dettagliata descrizione del Progetto B3 è presentata in Appendice 1.

Come abbiamo visto nei precedenti capitoli, l'accordo Basilea 2 pone, in merito al rapporto che si instaura tra impresa e accesso al credito, enormi

problemi strutturali, in quasi tutti i paesi europei, in particolare quelli con una presenza significativa di Piccole e Medie Imprese e, localmente, nelle Regioni più deboli. La difficoltà per gli imprenditori di acquisire sostegno finanziario per la propria impresa determina limiti allo sviluppo territoriale, con conseguenze enormi sul mercato del lavoro, sull'innovazione, sulla compatibilità delle Regioni più deboli, nelle quali il rapporto tra iniziativa e rischio è molto più delicato.

Questi aspetti si ingigantiscono quando, oltre a considerare la questione territoriale, inseriamo nel nostro discorso la tipologia dell'impresa. Se pur è vero che tutte le tipologie di iniziativa privata sono interessate dai vincoli definiti con Basilea 2, le *Piccole e Medie Imprese* sono tra i contesti imprenditoriali quello in cui tale problema assume un'importanza più ampia a livello territoriale, ciò avviene per una serie di motivazioni, tra le quali tre in particolare vanno evidenziate:

1. nella maggior parte dei Paesi europei la percentuale di PMI è assolutamente predominante, con punte del 90% in molte aree regionali;
2. le PMI hanno strutture organizzative meno articolate e definite rispetto a quelle delle grandi imprese o dell'impresa pubblica (pensiamo, ad esempio alle PMI a dimensione familiare o con meno di 15 addetti); in essa i processi decisionali, finanziari ed economici sono molto meno consolidati e il loro rapporto è meno strutturato,
3. nelle PMI non sono presenti competenze adeguate per poter assicurare il pieno adeguamento delle strutture ai requisiti richiesti dall'accordo di Basilea 2. Infatti su *Basilea 2 esiste moltissima "informazione" ma pochissima, quasi nulla, "formazione"*.

Come in vari Capitoli del libro abbiamo già evidenziato, quest'ultima considerazione rende probabilmente più evidente come le PMI siano il "vero" problema nell'applicazione di Basilea 2. E se in un territorio l'irrigidimento dell'accesso al credito agisce su percentuali così elevate di soggetti che determinano lo sviluppo del territorio stesso, il problema può avere effetti devastanti sullo sviluppo sociale, economico, finanziario dell'area.

A questo va aggiunto un ulteriore e delicato effetto che la questione Basilea 2 pone: *la possibilità, per l'impresa, di fare ricerca e di operare innovazioni di prodotto e/o di processo*. E quest'ultimo è un bisogno praticamente presente in tutte le imprese, di qualsiasi dimensione, anche nelle piccolissime imprese e nelle imprese a conduzione familiare. Con l'evoluzione tecnologica sono nati nuovi prodotti, servizi, processi produttivi; quasi l'80% dei settori produttivi è interessato da queste trasformazioni che possono garantire, tra l'altro, la sopravvivenza di attività imprenditoriali, anche nell'ottica della globalizza-

zione e dell'allargamento dei mercati e della concorrenza. Ma l'evoluzione e le trasformazioni di un'impresa richiedono impegni finanziari spesso insostenibili e sono garantiti solo dalla maggiore o minore possibilità dell'impresa di accedere al credito bancario.

Ora, se il 90% del tessuto produttivo di un'area è interessata da un irrigidimento delle procedure e delle possibilità di accesso a tale credito, è evidente che gli effetti sulle trasformazioni strutturali e produttive e sull'evoluzione dell'impresa sono enormi. *E se l'impresa non evolve, si riduce di molto la possibilità per un territorio di assorbire nuove professionalità e nuove competenze.* Di conseguenza, l'impossibilità delle imprese di acquisire il credito necessario per evolversi e per crescere determina una riduzione non solo del mercato produttivo ed economico ma anche del mercato occupazionale.

A questo scenario interessato da Basilea 2, si affianca un problema più generale costituito dalla difficoltà dell'impresa di reperire sul mercato o anche la proprio interno delle competenze necessarie ad affrontare il problema, né queste competenze sono efficacemente prodotte dal Sistema dell'Istruzione e della Formazione Professionale europeo, se non in alcune isole felici.

Gli effetti di tale meccanismo sono identificabili in un "cortocircuito" che impedisce, da una parte, quella trasformazione del mercato del lavoro necessaria per garantire l'assorbimento delle risorse umane "liberate" dal sistema educativo e formativo, dall'altra il ristagno dei processi di ammodernamento delle PMI e delle capacità di aprirsi ad un mercato economico più ampio e competitivo.

Quindi mentre da un lato il mercato, attraverso la formazione, offre, potenzialmente, professionalità sempre più forti e in numero sempre maggiore, dall'altro tendono a restringersi le opportunità che potranno "assorbire" queste professionalità.

Le linee indotte nelle PMI con Basilea 2 definiscono uno scenario che, se non adeguatamente affrontato, può costituire *una delle cause insorgenti e, in futuro, dilaganti*, di tali fenomeni restrittivi.

Il Partenariato del Progetto B3 è partito proprio da questo scenario di riferimento per definire la propria soluzione al problema che è rappresentata dall'investimento sui bisogni di formazione e di aggiornamento per quelle specifiche categorie professionali che operano proprio nell'ambito delle PMI e delle Banche, interessate dai cambiamenti indotti da Basilea 2.

Questo ha permesso di individuare i principali target di riferimento per B3, distinguendoli in:

- *destinatari diretti*
 - Consulenti finanziari delle Imprese,
 - Direttori amministrativi di PMI,

- Imprenditori,
- Operatori dei Settori Amministrativi e Finanziari delle PMI;
- *potenziali utilizzatori*
 - Operatori delle “Direzioni Imprese” delle piccole banche, meno attrezzate in termini di competenze specifiche Basilea 2,
 - Responsabili di settori “sviluppo economico” e/o “marketing territoriale” o simili in Pubbliche Amministrazioni Locali;
- *beneficiari indiretti*
 - agenzie formative ed educative (in particolare gli istituti scolastici specializzati nel settore commerciale – ITC – e le realtà formative che operano nei settori delle PMI e del bancario),
 - università (in particolare le Facoltà e i Dipartimenti di Scienze Economiche e Politiche),
 - formatori/insegnanti/docenti,
 - tutor aziendali e formativi.

Da un punto di vista “Settoriale”, i risultati di B3 sono stati finalizzati, in particolare a:

- Istituti con fini di interesse sociale e di sviluppo economico e culturale,
- Scuole Commerciali,
- Società di servizi operanti nel mercato bancario,
- Associazioni di Imprenditori e/o di Pubbliche Amministrazioni Locali,
- Camere di Commercio,
- Università,
- Organismi di Formazione Professionale.

Tutti questi settori, infatti, hanno un ruolo specifico nel sistema di sviluppo economico-sociale di un Paese e di un territorio e sono quindi interessate dalle trasformazioni determinate da Basilea ma hanno anche un ruolo dal punto di vista della formazione professionale dei soggetti già descritti precedentemente e sono, esse stesse da considerare come imprese.

9.1.2 *Bisogni individuati*

Da un punto di vista generale il Progetto ha risposto alla domanda “quali sono le competenze professionali e le conoscenze che il contesto Basilea 2 richiede necessariamente alle PMI?”, individuando tre classi di competenze:

1. *competenze tecniche* sull'accordo e sugli strumenti operativi per la sua applicazione,

2. *competenze organizzative* in riferimento ai principi guida che Basilea 2 pone alla base della valutazione dell'affidabilità dell'organizzazione,
3. *competenze relazionali*, nella misura in cui esse hanno un effetto fondamentale per realizzare quel circolo virtuoso di fiducia e convergenza tra i due attori del processo: la banca valutatrice e l'impresa richiedente.

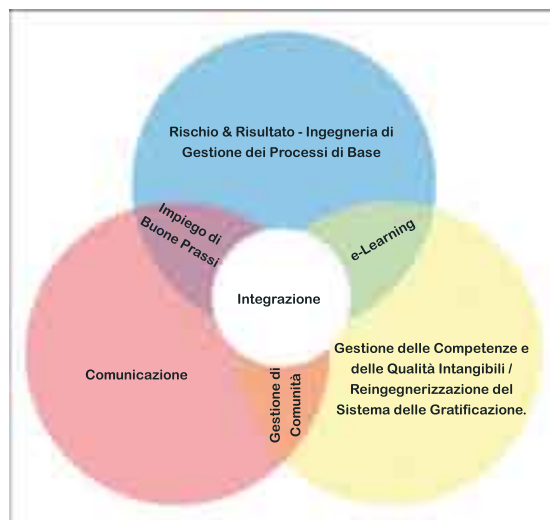


Figura 9.1 – Le aree di impatto del modello B3

Al bisogno di queste competenze la Partnership ha anche affiancato quello di fornire *un contesto di confronto e incontro* nel quale gli attori interessati da Basilea 2 possano, anche attraverso azioni di mediazione informativa e conoscitiva, definire elementi di novità in relazione alle metodologie, alle prassi e ai processi che possono essere identificati come i componenti di una *“cultura Basilea”* e che sarà sempre più fortemente caratterizzata in termini territoriali e di tessuto socio-economico. Ciò significa, in termini di ulteriori bisogni, la necessità di favorire lo sviluppo di capacità di :

- scambio di esperienze fra i diversi attori interessati al cambiamento in atto nel rapporto fra banche e Piccole e Medie Imprese,
- approfondimento di tali scambi sul territorio e circolarità degli stessi a livello europeo,
- capacità di adeguamento delle modalità di gestione dell'azienda e di presentazione dei dati contabili/amministrativi alle esigenze di miglioramento del rating (o per la precisione dello scoring e quindi del rating),

- sensibilità e competenze nelle aziende per sfruttare al meglio le conoscenze disponibili o sviluppabili all'interno e per sapere quando ed a chi chiedere adeguata consulenza,
- capacità di una gestione in positivo del cambiamento indotto da Basilea 2 in termini di aggregazione fra imprese nel territorio e di marketing territoriale.

Da un punto di vista delle aree in cui questi bisogni impattano, possiamo osservare la Figura 9.1 dalla quale si evince che i bisogni individuati agiscono non solo sui contesti propri di Basilea 2, ma anche più in generale in quelli dei sistemi e dei modelli formativi e di aggiornamento professionale.

9.1.3 Obiettivi e visione sistemica

La motivazione principale della Partnership per ideare e disegnare il Progetto B3 è stata allora quella *si realizzare un sistema innovativo di adeguamento delle competenze professionali* di un numero diversificato di soggetti interessati dal cambiamento e dalle regole imposte nelle PMI a partire dall'introduzione dell'accordo di Basilea 2.

Questo significa voler fornire, in modo innovativo ed efficace, un complesso bagaglio di *competenze e conoscenze* necessarie ad affrontare le sfide che l'accordo di Basilea 2 determina, basandole sulle più avanzate opportunità offerte dalle Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione e, più in particolare, dell'e-learning, per poter garantire un efficace e adeguato processo di apprendimento delle competenze necessarie per favorire l'introduzione dell'accordo di Basilea 2 nelle realtà precedentemente menzionate¹.

La struttura che B3 ha elaborato è stata basata su un sistema complesso di formazione e aggiornamento professionale che risponde a tre specifiche esigenze strutturali:

- si basa su un uso innovativo della formazione a distanza, in relazione alla tipologia dei contesti e dei soggetti coinvolti,
- è in grado di integrare, in un quadro unitario di apprendimento, i bisogni di conoscenze e competenze dei diversi attori interessati a Basilea 2,
- garantisce un confronto continuo tra i tre settori direttamente coinvolti dal nuovo accordo: Imprese, Banche, Autorità Locali.

Per rispondere alla prima esigenza il Sistema B3 utilizza una forma integrata di formazione a distanza denominata *Cooperative e-Learning*², che si

¹ Per il tema dell'e-Learning si rimanda all'Appendice 3.

² Cfr. Appendice 3.

basa sulla fusione armonica delle seguenti distinte componenti metodologiche:

- l'e-Learning Assistito,
- la Virtual Community,
- il Cooperative e-Learning.

La finalità generale introdotta all'inizio di questo paragrafo si è concretizzata in una serie di obiettivi operativi che il Progetto ha posto alla sua base ed ha raggiunto:

- *progettare e sviluppare interventi di acquisizione e aggiornamento di competenze, conoscenze e abilità delle figure professionali che operano all'interno delle PMI per supportare l'adeguamento delle stesse Piccole e Medie Imprese al contesto indotto da Basilea 2;*
- *progettare e sviluppare interventi di aggiornamento delle competenze specifiche degli imprenditori e dei responsabili amministrativi delle PMI;*
- *progettare e sviluppare interventi di aggiornamento delle competenze degli addetti amministrativi sui temi chiave dello scoring e del rating;*
- *sviluppare una rete "glocale³" di collaborazione, che consentirà sperimentazioni adeguate al territorio, assieme a ampie diffusioni, nel contesto europeo dell'esperienza maturata e dei risultati conseguiti;*
- *realizzare il Sistema Tecnologico-Organizzativo per l'applicazione, in un contesto di e-Learning, del Cooperative e-Learning;*
- *condividere progressivamente buone prassi sulla gestione dei rapporti fra PMI e Banche in ottica Basilea 2.*

Ma anche da un punto di vista più generale, il Progetto B3 ha garantito il raggiungimento di specifici obiettivi. In particolare quelli Comunitari, in termini di Istruzione e Formazione, ma anche di innovazione dei processi di ricerca e sviluppo.

B3 ha, innanzi tutto, una sua specifica "caratterizzazione settoriale" non solo perché opera in un contesto pienamente definito quale quello definito dalle "nuove sfide e trasformazioni del mercato determinato dall'Accordo Basilea 2", ma anche perché opera in un contesto altamente strategico per lo sviluppo del "mercato del lavoro" e del "tessuto imprenditoriale", in particolare nelle aree geografiche maggiormente svantaggiate. Proprio in questo contesto il progetto ha potuto operare come "terreno di sperimentazione per lo sviluppo di competenze transnazionali", come richiesto dai documenti ufficiali in merito di qualità ed efficacia dell'istruzione e della formazione europea. Il Progetto ha agito attraverso tre direttive di sviluppo:

³ Per Rete "Glocale" si intende una rete locale che agisce anche a livello globale.

- si è basato su *un'analisi puntuale dei bisogni di competenze e conoscenze* per il settore Basilea 2, coerentemente con quanto specificato con il 6° obiettivo della Dichiarazione di Copenaghen: “*garantire un maggiore sostegno allo sviluppo di qualifiche e competenze a livello settoriale*”;
- ha previsto *una sperimentazione dei risultati*, in termini di test sulla qualità, l'efficacia e la coerenza dei risultati rispetto alle esigenze dei soggetti e degli ambiti considerati;
- ha coinvolto, attraverso gli attori chiave della Partnership, ulteriori attori interessati operativamente, a livello europeo, ai suoi risultati, quali: associazioni di imprenditori europei, associazioni di commercialisti e consulenti d'affari europee, associazioni di banche, associazioni confindustriali.

La tipologia dell'intervento, i prodotti che sono stati realizzati, la multiattorialità del partenariato e dei target garantiscono anche la “*dimensione trasversale*” del Progetto e dell'azione ad esso collegata. Infatti, il modello di formazione che il Progetto ha implementato – il **Cooperative e-Learning** (*e-Learning Cooperativo*) – associato alla produzione di contenuti specifici per la formazione a distanza, con forte tipizzazione trasversale e lo sviluppo di un Sistema Organizzativo e Operativo di gestione, calibrato sull'esigenza del dialogo “transdisciplinare” e “interattoriale”, ha rappresentato un'eccellente soluzione alla dimensione trasversale del Progetto e dei suoi risultati.

Ma anche i due seguenti obiettivi generali richiesti dal Sistema dell'Istruzione e della Formazione Professionale europea sono stati raggiunti da B3:

- migliorare la qualità della formazione professionale continua e l'accesso alla stessa, nonché l'acquisizione di abilità e competenze lungo tutto l'arco della vita, al fine di ampliare e sviluppare l'adattabilità, in particolare per accompagnare le innovazioni tecnologiche e organizzative;
- promuovere e rafforzare il contributo della formazione professionale al processo innovativo, al fine di migliorare la competitività e l'imprenditorialità, anche nella prospettiva di nuove possibilità di occupazione; a tale proposito viene riservata particolare attenzione alla promozione della cooperazione tra gli istituti d'istruzione e di formazione professionale, incluse le università, e le imprese (in particolare le PMI).

Il Progetto B3 ha contribuito al raggiungimento di tali obiettivi, in termini di:

- *metodo*: infatti il Modello B3, al di là del contesto specifico di riferimento, offrirà un contributo chiaro ed efficace ai processi di miglioramento della qualità della formazione professionale continua, necessità fortemente sentita a livello europeo così come a livello

nazionale (nei differenti Paesi coinvolti nella rete dei partner). Tale bisogno è ancora più evidente per coloro che operano nel contesto delle PMI e, in particolare, nel momento in cui l'avvento dell'accordo Basilea 2 pone la necessità di agire in modo adeguato e coerente con le esigenze conoscitive imposte, sul mercato, da tale accordo.

- *contesto*: infatti, poiché l'attuazione dell'accordo di Basilea 2 esige, come conseguenza, la necessità di un insieme di abilità e competenze specifiche finalizzate all'adattamento delle professionalità e delle organizzazioni (in particolare delle PMI, dei piccoli Istituti di Credito e delle Amministrazioni Locali) alle forti implicazioni e modifiche determinate da tale accordo, ne deriva, per B3, l'obiettivo di costruire un contesto adatto a favorire la crescita delle competenze, delle conoscenze e dell'informazione in merito alle opportunità e alle necessità imposte da tale situazione e, conseguentemente, un contributo diretto ad innovare e implementare la competitività delle PMI e la loro ricezione in termini di mercato del lavoro.

Va inoltre precisato che l'adeguamento professionale degli attori chiave di tali settori produttivi ha una significativa incidenza anche nei confronti di una delle due grandi priorità della Dichiarazione di Copenaghen: lo sviluppo del mercato del lavoro europeo. Nel Progetto e nelle sue finalità (generali e specifiche) questa priorità politica è letta come ricerca di soluzioni – centrate sulla soddisfazione delle esigenze formative delle risorse umane – in grado di non deprimere il mercato del lavoro, nel suo complesso, ma di rafforzarlo a partire dalla crescita delle potenzialità e delle possibilità delle imprese di innovarsi e di acquisire nuove risorse umane o di investire sulle risorse già presenti. Basilea 2 ha, come abbiamo detto, un effetto dirompente su quello che viene considerato come uno dei contesti produttivi maggiormente presenti in Europa, quello delle Piccole e Medie Imprese, per cui individuare soluzioni che per questo contesto possano favorire la crescita e lo sviluppo, garantendo un maggior accesso delle PMI al credito, per il sostegno dell'impresa e dell'iniziativa imprenditoriale, rappresentano una sicura risposta alla suddetta priorità.

9.2 I modelli B3

C'è un passaggio obbligato che doveva essere superato per affrontare adeguatamente un Progetto così articolato, con l'ambizione di produrre non solo dei risultati in sé, ma anche e soprattutto dei semilavorati, facilmente riutilizzabili in altri progetti analogamente anticipativi.

Il passaggio obbligato è quello della definizione di modelli: sufficientemente specifici e pratici da produrre visibilmente risultati concreti, sufficientemente generali ed astratti da attrarre nuovi utilizzatori⁴.

9.2.1 Modelli B3 e sistema B3

Che tipo di modelli ci occorrono? Vediamo di classificare il problema. Al momento in cui scriviamo, mediamente nell'area Euro⁵, Basilea 2 è:

- come riferimento normativo per le Banche: *una realtà consolidata*;
- come impatto operativo per le Banche: *una realtà in divenire*. Si stanno completando gli adeguamenti al primo pilastro e si sta iniziando a lavorare sul secondo;
- come impatto operativo sulle Piccole e Medie Imprese: *una realtà di cui si sta prendendo consapevolezza*;
- come impatto su figure professionali che operano per Piccole e Medie Imprese: *una realtà ancora da percepire in modo diffuso* (non mancano esperienze eccellenti, fra cui proprio quella concretizzata dalla Camera dell'Economia di Vienna⁶, ma la consapevolezza è pochissimo diffusa);
- come impatto integrato su un sistema di figure professionali: *una realtà da percepire*.

Stiamo lavorando su *segnali deboli*: non deboli in sé, ma per la distanza percepita dal problema di cui ci interessiamo. Questo significa che ci occorrono più modelli, su variabili non autocorrelate, in numero il più possibile contenuto per migliorare la fruibilità del sistema-modello complessivo; inoltre ci occorrono modelli iterativi, che prevedano strutturalmente un processo di miglioramento continuo. Nel Progetto B3 abbiamo definito tre di questi modelli:

- un *modello metodologico*, tratteggiato nel sottoparagrafo successivo, in grado di tradurre l'analisi delle fonti di conoscenza in risposte, in termini di: percorsi di ricerca, crescita continua del modello operativo, realizzazione e crescita continua del modello di condivisione;
- un *modello operativo*, tratteggiato nel sottoparagrafo 9.2.3 ed applicato nel paragrafo 9.3;
- un *modello di condivisione*, che racchiude il sistema formativo B3 assieme alle azioni in termini di Community.

⁴ Ci sia consentita la presunzione di parafrasare in qualche modo la definizione che Khun dà dei paradigmi.

⁵ Rinviamo al Capitolo 4 per le differenze fra area euro e mondo anglosassone.

⁶ Cfr. Capitolo 8.

9.2.2 Il modello di processo o modello metodologico

La figura 9.1 schematizza il modello metodologico B3⁷. La fondamentale logica di tale modello è quella di massimizzare:

- la “superficie di contatto” con l’insieme delle fonti di conoscenza: bibliografica, di ricerca sul campo, di esplicitazione e condivisione di conoscenze, sempre nell’ottica dell’interdisciplinarietà;
- il livello di profondità e diffusione della consapevolezza del rapporto fra azione individuale e risultato complessivo;
- la tempestività nella selezione, anche drastica, fra le diverse opzioni di sviluppo.

A ciò il modello aggiunge l’obiettivo di *istituzionalizzare un processo continuo*, in cui ciascuno dei momenti agisca, oltre che in sé, anche come “punto di ascolto” del processo complessivo.

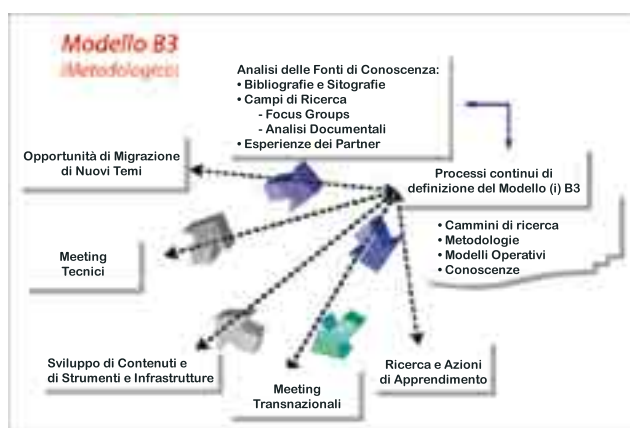


Fig. 9.2 – Il Modello Metodologico B3.

Il modello integra costantemente, attraverso vari momenti e continui feedback, le tre fonti di conoscenza a disposizione di B3:

- Una *bibliografia*, con particolare riferimento ai documenti della Banca dei Regolamenti internazionali e della Commissione Europea, ma con attenzione allo sviluppo continuo delle notizie e dei siti specializzati, sia di carattere scientifico che commerciale. È un patrimonio in continua evoluzione: basti pensare che se nell’estate del 2003 era difficile trovare

⁷ Il Modello nasce dalla rielaborazione di un’importante esperienza realizzata in altro contesto da uno dei partner del Progetto B3 e relativa ad un processo di cambiamento culturale su una popolazione di circa duemila persone.

contenuti di interesse su Basilea 2⁸ alla data in cui stiamo scrivendo Google restituisce oltre un milione e duecentomila pagine⁹. Nella successiva Tab. 9.1 è riportata l'evoluzione dei numeri esatti limitando la ricerca in Italiano, fino ad un anno fa¹⁰.

- Una ricerca sul campo realizzata attraverso focus group e i cui risultati sono stati analizzati secondo una logica di tipo “baynesiano” ossia evidenziando, come vedremo nel sotto paragrafo 9.4.1, due aree prioritarie – l'area del rating e l'area del rischio operativo – fra tutte le aree emerse sia a partire dall'esperienze dei partner, che dai riscontri diretti ricavati dalla ricerca sul campo e dalla ricerca bibliografica.
- Le esperienze dei Partner del progetto: su Basilea 2, sul Rischio Operativo, sul Rating, e così via.

In particolare la *ricerca sul campo* ha assunto un'importanza così centrale ai fini del modello da meritare una suddivisione esplicita in due parti:

- Focus Group, realizzati in Italia, Austria e Regno Unito, che hanno coinvolto esperti che abbiamo individuato come potenziali “StakeHolders” del modello: Piccoli e/o Medi Imprenditori, rappresentanti di Banche ed Associazioni di categoria e/o professionali, rappresentanti del mondo dei poteri pubblici locali piuttosto che della ricerca, Professori Universitari. I Focus Group hanno avuto un ruolo fondamentale nella concretizzazione del modello operativo¹¹ e nella definizione delle curvature delle figure professionali.
- Ricerca on-line su un ampio numero di Piccole e Medie Imprese, in Italia ed in Austria¹². I risultati di questa ricerca hanno avuto un ruolo fondamentale nella concretizzazione del modello di condivisione.

		Chiave di Ricerca					
		Basilea 2	Basilea 2 & Rischio Operativo	Basilea 2 & Risorse Umane	Basilea 2 & Competenze	Basilea 2 & Rating	Basilea 2 & PMI
Giorno	18-apr-04	14.200	298	590	1.130	1.840	2.620
	16-feb-05	41.300	538	3.800	4.410	11.000	13.000
	3-set-07	480.000	13.300	48.800	81.000	109.000	101.000
Variaz. % (in meno di 3 anni e mezzo!)		3.280%	4.363%	8.171%	7.068%	5.824%	3.755%

Tab. 9.1 – l'evoluzione dei risultati inerenti Basilea 2 su Google (ricerca in italiano)

⁸ Uno degli autori ricorda che cercando Basilea 2 trovò come primo sito quello caratterizzato dalla notizia “Basilea 2 Spartak Praga 0”.

⁹ Ricercando sia Basilea 2 che Basel 2.

¹⁰ Al 3 dicembre 2008 si arrivava a quasi quattordicimilioni di risultati in Rete.

¹¹ Per i risultati dei Focus Group si vedano il Capitolo 8 e l'Appendice 2.

¹² Si veda l'Appendice 2.

9.2.3 Il modello operativo (o modello di prodotto)

Il modello B3 parte dalla consapevolezza che Basilea 2 necessita di un approccio organico che preveda varie modalità di azione.

Il modello B3 parte dal cogliere quelli che vengono definiti segnali deboli cerca cioè di cogliere le esigenze “nascoste” basandosi su un percorso logico ed iterativo: sostanzialmente “a spirale”.

Partendo dunque da questo modello di analisi viene formulato un approccio multidisciplinare che offre una pluralità di approcci alle esigenze di conoscenza.

L'approccio integrato è formato non solo da approcci specialistici ma tende ad allargarsi fino ad includere azioni di sviluppo per comunità professionali o il rafforzamento di processi di comunicazione banca – impresa. La logica del modello è schematizzata in figura 9.2.

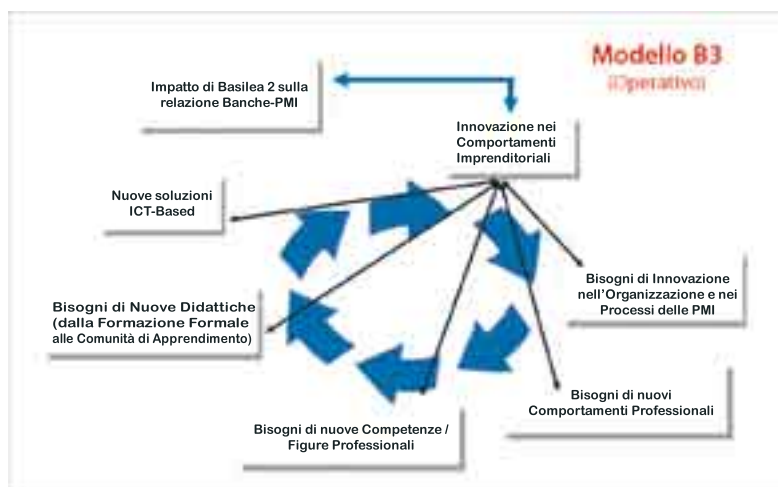


Fig. 9.3 – Il modello operativo B3

La sua applicazione al contesto Basilea 2 (il modello è facilmente migrabile alla definizione delle esigenze formative connessa ad altri “segnali deboli”) è trattata nel paragrafo successivo.

9.2.4 Il modello di condivisione

Il contesto in cui il Sistema B3 può erogare e far acquisire nuove conoscenze, competenze e abilità ai fini dell'adeguamento degli attori chiave interessati dalle modifiche indotte da Basilea 2 (che rappresentano i Target formativi

di B3), è molto articolato. È composto da categorie di persone che hanno un rapporto con la formazione molto complesso a causa delle dinamiche con cui vivono ed agiscono nella propria professione. In questo senso ci riferiamo, ad esempio, agli imprenditori, anche se questo problema è tipico della formazione degli adulti.

In una situazione in cui il mondo che ci circonda è sempre più complesso da interpretare, le quantità di informazioni che circolano sono sempre maggiori e sempre più difficile diventa agire all'interno di questa complessità, anche la formazione ha dovuto cambiare pelle. Essa non è più vista come una parte chiusa della vita (la formazione che si svolge dalle scuole primarie all'università) ma diventa una *formazione per tutto l'arco della vita*, ovvero *formazione permanente (LifeLong Learning)*. E la formazione permanente non è solo una necessità professionale (vi sono moltissimi mestieri che richiedono necessariamente un aggiornamento continuo), ma diventa quasi una necessità etica dei cittadini, che hanno bisogno di acquisire strumenti per vivere in una società sempre più globalizzata e sempre più basata sulla conoscenza (la cosiddetta "*Società dell'Informazione*"). ed ampliare se stessa. In tal senso i sistemi formativi da ormai qualche anno, hanno annoverato i processi di formazione *informale e non formale*, tra quelli molto utili all'aggiornamento lungo tutto l'arco della vita (*formazione LongLife Learning o lungo tutto l'arco della vita*). E in questo scenario di bisogni nuovi di apprendimento, la Formazione Continua non può essere fornita soltanto attraverso i contesti strutturati della scuola o dell'università o delle realtà che erogano formazione professionale, ma deve essere una formazione "ubiqua" e diventare parte della nostra vita quotidiana. La formazione non è più soltanto la "lezione in aula", ma diventa una serie di azioni diverse.

Proprio a tali fini, negli ultimi anni, nel contesto dei processi di istruzione e formazione sono stati affiancati, alla *Formazione Formale*, altre due tipologie formative: la *Formazione Non Formale* e la *Formazione Informale*.

La prima si svolge nell'ambito di istituzioni esplicitamente preposte all'azione formativa (scuole, università, enti di formazione professionale). Essa presuppone articolati processi di intervento (i corsi), con definiti criteri e vincoli di ingresso e di uscita e con la presenza, il più delle volte, di precisi criteri di certificazione della conoscenza acquisita.

La Formazione Non Formale presuppone sia la formalizzazione dell'obiettivo formativo da raggiungere, ma presuppone un contesto di apprendimento meno strutturato o meno canonico: un Corso di Lingua all'estero o uno Stage in Azienda rappresentano due esempi di questo tipo di formazione.

La Formazione Informale coinvolge un processo di apprendimento vero e proprio, ma il cui obiettivo non è precipuamente didattico. I film, le riviste

specializzate, le interazioni interpersonali possono favorire l'apprendimento di nuove conoscenze, pur se fruiti in contesti non specificamente di apprendimento. Secondo alcuni studi l'ottanta per cento di quello che apprendiamo è acquisito nell'ambito di processi informali.

E proprio la formazione informale ha portato alla nascita, in questi ultimi anni, di contesti di apprendimento informali che sfruttano la Rete e la Formazione a Distanza (e-Learning). Sono in tal senso nati gli ambienti di apprendimento cooperativo su rete, anche note come "Comunità di Pratica", nella quale la conoscenza è acquisita attraverso il "confronto tra pari".

Il Progetto B3 ha abbracciato questa innovativa filosofia formativa, affiancando ai modelli di processo ed operativo anche un Modello di Condivisione, basato sulla nascita di una Comunità Virtuale attorno al tema "Basilea 2".

9.3 Il modello operativo B3 nel contesto Basilea 2

9.3.1 Generalità

Basilea 2, come abbiamo già avuto modo di considerare in altre parti di questo libro, fonda la sua azione su 3 *pilastri*, ossia tre direttrici d'azione che se pur distinte agiscono in simbiosi:

- requisiti patrimoniali minimi,
- controllo prudenziale,
- trasparenza di mercato.

Il modello B3 si concentra sui requisiti patrimoniali minimi, in quanto questo pilastro è l'unico che non coinvolge ulteriori istituzioni tipiche del mondo delle banche ed è quindi "trasferibile" anche al di fuori delle realtà bancarie e para-bancarie.

Il primo pilastro, come suggerisce il nome, definisce i requisiti patrimoniali minimi relativi alle somme che la banca deve accantonare per far fronte ai rischi che l'attività svolta può portare. All'interno del primo pilastro possiamo evidenziare tre tipologie di rischio:

- Rischi di Credito,
- Rischi di Mercato,
- Rischi operativi.

Per *Rischio di Credito*, si intende il rischio derivante dalla gestione del credito, ossia per le aziende la probabilità di default (fallimento) a fronte dell'utilizzo di prestiti *non performing*.

Il modello B3 non prende in considerazione, almeno per il momento, il *Rischio di Mercato*; questo perché le attività che generano questo tipo di rischio, attualmente, sono proprie delle banche.¹³

Per quanto riguarda i *Rischi Operativi*¹⁴, *il modello B3 prende in grande considerazione i problemi derivanti da questa tipologia di rischi, essenzialmente per due motivi:*

- le statistiche, riportate anche nel testo, dimostrano la forte incidenza di questi eventi;
- il rischio operativo viene spesso trascurato in quanto rischio puro, ossia che sfugge alla logica della relazione rischio-rendimento.

Partendo da queste semplici considerazioni ed aggiungendo i contributi dell'analisi documentale e delle ricerche sul campo, sono state individuate tre classi di competenze che bisogna sviluppare per far fronte alle novità apportate da Basilea 2:

- competenze manageriali,
- competenze professionali,
- competenze relazionali.

Le *Competenze Manageriali* attengono prevalentemente all'area del rischio operativo ed in particolare includono tutti i processi di gestione utili a mitigare i rischi; la fonte di riflessione primaria per questa tipologia di competenze è il documento della *BIS – Bank for International Settlements* (Banca dei Regolamenti Internazionali): “*Sound practices for the management and supervision of operational risk*”.

Per *Competenze Professionali* si intendono un insieme di competenze strettamente attinenti al contesto Basilea 2; a differenza delle competenze di carattere manageriale, che posso essere considerate come competenze d'insieme¹⁵, le competenze professionali riguardano, in maniera preponderante Basilea 2 ed in particolare riguardano i seguenti argomenti:

- **Basilea 2:** *Conoscenze relative all'origine di Basilea 2, Ruolo del rating nella fissazione del prezzo del credito.*
- **Il Rating:** *le politiche di rating sia esterne che interne, i differenti criteri di rating.*

¹³ Le attività che una PMI dovrebbe compiere per esporsi al rischio di mercato sono essenzialmente due: operazioni via *forex* con lo scopo di sterilizzare il rischio di cambio, limitatamente ad aziende che esportano (importano) fuori dall'area euro; operazioni di acquisto di strumenti finanziari con lo scopo di incassare liquidità (up front) oppure coprire investimenti fatti con strumenti soggetti a variazione del tasso di interesse.

¹⁴ Per la collocazione del Rischio Operativo nel contesto Basilea 2, in termini generali, si veda il Capitolo 2.

¹⁵ Attive su tutto il contesto aziendale.

- **Applicazione rating.**
- **Rischio Operativo:** *cosa apprendere da Basilea 2.*

Assieme alle competenze di carattere professionale e manageriale troviamo le *Competenze Relazionali*: tale tipologia di competenze si concentra sul processo di comunicazione fra banca e imprenditore, cercando di chiarificarlo e rafforzarlo.

Il punto di partenza documentale per tale competenza è il documento della comunità europea “*How to deal with the new rating culture*”.

Il Modello B3 ha infine individuato il fabbisogno di nuove professionalità indotte da Basilea 2. Il Modello, accanto a competenze professionali che possono essere considerate conseguenza di un processo di aggiornamento delle due figure professionali di riferimento:

- l'*Imprenditore*,
- l'*Operatore di Banca*,
- ha affiancato una nuova figura professionale (o meglio una specializzazione della figura professionale del Consulente Aziendale):
- il *Consulente Basilea 2*

Il progetto B3, consapevole dell'estrema diversità delle tre figure, ha elaborato un approccio “personalizzato” che si adatta alle peculiarità, appartenenti alle tre figure, emerse in fase di analisi.

Fra queste il Consulente *Basilea 2* riveste un ruolo primario per favorire l'accrescimento delle competenze anche nelle altre due: la specifica competenza su Basilea 2 permette di accrescere le competenze sia dell'Imprenditore che, seppur in misura minore, degli Operatori di Banca.

9.3.2 *Contenuti-chiave deducibili dalla ricerca documentale*

Nella ricerca documentale (ricerca bibliografica), sono state individuate varie fonti che offrono approfondimenti e informazioni generali sul tema di Basilea 2. La ricerca si è composta di due parti principali: una *Sitografia* e una *Bibliografia*.

Nella *Ricerca Sitografica* sono stati trattati tre argomenti principali:

- riflessioni generali su Basilea 2;
- Basilea 2 e il rapporto Banca-PMI (in termini di Rating e non di Rischio Operativo);
- rischio operativo.

Per ogni argomento le varie fonti sono state articolate in: siti istituzionali (Commissione Europea, Banche Centrali, Associazioni Bancarie...), altri siti.

Nella *Ricerca Bibliografica* sono stati individuati una serie di volumi nei quali vengono approfonditi i seguenti temi:

- aspetti generali di Basilea 2;
- impatti di Basilea 2 sulle PMI e calcolo del Rating;
- impatti di Basilea 2 sulle Banche e misurazione del Rischio Operativo.

La raccolta di tali informazioni ha un consentito il raggiungimento di un duplice obiettivo:

- offrire la possibilità di effettuare ricerche mirate;
- offrire la possibilità di realizzare approfondimenti più completi sul tema Basilea 2.

Di sicura importanza vi sono le ricerche sull'impatto dei singoli rischi prodotte dalla Banca dei Regolamenti Internazionali; oltre a queste ricerche la BIS ha prodotto alcune raccomandazioni che le banche devono rispettare per un corretto approccio a Basilea 2, in particolare le "*Sound Pratics*" relative al rischio operativo; tra le raccomandazioni contenute in questo documento alcune sono sicuramente migrabili dalle banche verso le PMI.

In particolare il documento, rivolgendosi agli amministratori della banca, elenca una serie (10) di raccomandazioni utili a affrontare il rischio operativo, vediamo un esempio:

"Il consiglio di amministrazione dovrebbe assicurarsi che il sistema di gestione del rischio operativo sia sottoposto a un rigoroso e compiuto processo di auditing interno da parte di personale funzionalmente indipendente, adeguatamente formato e competente. La funzione di audit interno non dovrebbe essere direttamente responsabile della gestione del rischio operativo".

Queste raccomandazioni sono poi ulteriormente dettagliate, in modo da consentire una completa comprensione delle azioni da intraprendere.

Altro documento di sicuro rilievo è "*How to deal with the new rating culture*". Questo documento dell'Unione Europea rappresenta una guida sintetica che a Basilea 2 ad uso e consumo delle PMI. Da notare è la presenza al suo interno di parti riguardanti il processo di comunicazione fra banca e PMI, questo fatto mette in evidenza come il set di competenze richiesto da Basilea 2 sia molto ampio e non si fermi alle sole competenze manageriali.

In particolare il documento tratta dei seguenti argomenti:

- *the developing relationship* (lo sviluppo della relazione Banca PMI);
- *the role of ratings* (cosa è il rating e come le banche lo usano);
- *the cardinal rules of credit* (le 6 regole fondamentali del mondo del credito).

Il testo contiene anche un utile esempio su come funziona il processo di richiesta di un mutuo.

9.3.3 Contenuti-chiave deducibili dalle esperienze dei partner

Partendo dai risultati dei focus group nei diversi paesi ed al loro approfondito confronto, sono state individuate le relative correlazioni sia interne che esterne, al fine di individuare i contenuti da veicolare, nel Sistema B3, attraverso gli strumenti di informazione, formazione e community.

Le maggiori correlazioni utili alla definizione dei contenuti da veicolare sono le seguenti:

- Matrice Job-Skill, focalizzata su
 - sviluppo degli skills necessario per tutte le figure coinvolte;
 - sviluppo integrativo degli skills su due figure chiave: Operatori di Banca e Imprenditori.
- Rilevanza chiave di due componenti specifici dei cambiamenti da veicolare nelle persone
 - cambiamento nelle conoscenze professionali;
 - cambiamento nel comportamento professionale.
- Rilevanza sussidiaria delle analisi
 - sulla informazione e conoscenza su Basilea 2;
 - sui cambiamenti indotti da Basilea 2 (o ad essa correlati almeno temporalmente e nella percezione espressa da rappresentanti degli Stakeholders);
 - sulle PMI;
 - sui metodi di finanziamento.

A queste correlazioni esterne possono essere aggiunte quelle, diciamo così, interne, che coinvolgono le singole parti. Infatti, In termini più generali la ricerca sui Focus Group si è integrata con quella sulle PMI e percorre un processo completo che va dalla percezione del segnale debole alle esigenze di soluzioni (tecnologiche e metodologiche) a supporto dello sviluppo e condivisione delle conoscenze operative e delle prassi di riferimento, così come teorizzato dal modello B3 che si è avuto modo di delineare nei paragrafi precedenti.

9.4 La ricerca ed i contributi chiave

9.4.1 Il percorso di ricerca

La ricerca ha seguito il percorso definito dai modelli che sono stati analizzati nel paragrafo 9.3.3 il punto di partenza è stato un confronto tra le risultanze dei focus group (sia in termini di dibattito in Austria, Italia ed Inghilterra

che di questionari compilati nei primi due paesi) e quanto reso disponibile dall'analisi documentale e dalle conoscenze emerse da altre indagini e ricerche empiriche realizzate da alcuni dei Partner di Progetto.

Il lavoro è poi proseguito verificando le correlazioni fra le conoscenze risulanti ed i riscontri dell'analisi sul campo fatta su centocinquanta PMI¹⁶.

9.4.2 I criteri di confronto e l'individuazione delle aree di miglioramento

Come abbiamo avuto modo di considerare precedentemente, a fianco dell'analisi documentale, la ricerca sul campo attraverso i focus groups è stata una fonte primaria di conoscenze per la realizzazione del Sistema B3.

L'analisi dei risultati ha richiesto un approccio che per certi versi innovativo al confronto tra i risultati della ricerca sul campo e quelli emersi dalle altre fonti (ricerca documentale, altre ricerche, esperienze dei partner); in particolare è stato effettuato un confronto tra:

- i risultati emersi dai focus group nei diversi paesi;
- i risultati dei focus group e il modello B3;
- i risultati emersi dai focus group ed i risultati emersi nell'analisi delle PMI.

A questa fase di confronto è seguita poi un'ulteriore fase di simulazione, dalla simulazione di focus group sono emerse come aree candidate ad un maggiore approfondimento

- per maggiore vicinanza: l'area dei fattori critici di successo nella gestione aziendale sottolineata e messa in maggior luce dall'avvento della logiche Basilea 2 basate sul Rating
- per maggiore distanza: l'area della organizzazione per processi e competenze messa in luce, anche nel campo della PMI, dai risultati prodotti dalla Banca dei Regolamenti Internazionali relativamente a Rischio Operativo ed Eventi di perdita.

9.5 Il processo formativo per il Consulente Basilea 2

9.5.1 La definizione del modello di aggiornamento

Fra gli obiettivi-chiave del progetto B3 c'era quello di definire una nuova figura professionale: il *Consulente Basilea 2*. Abbiamo già ampiamente trattato il tema nel precedente Capitolo 8. Qui vogliamo riprendere alcune delle questioni

¹⁶ Cfr. Appendice 2.

affrontate in precedenza questa volta dal punto di vista del processo formativo a supporto dell'acquisizione degli skills di riferimento per questa figura professionale. C'è stato un ampio dibattito su questo argomento, intorno a due possibili opzioni alternative nella definizione di questa figura professionale:

- come nuova figura professionale;
- come evoluzione (aggiornamento) della figura del Consulente.

Originariamente l'idea era quella di Disegnare il Consulente Basilea 2 come nuova figura professionale, ma i risultati della ricerca sul campo hanno evidenziato, inequivocabilmente, che non c'era necessità, da parte delle nostre aree target – banca e impresa – di un nuovo interlocutore, ma una domanda di una nuova professionalità degli interlocutori classici.

Si trattava quindi di “curvare” la professionalità del Consulente Aziendale agli skill derivanti da Basilea 2. L'aggiornamento a Basilea 2 offerto dal Sistema B3 si rivolge pertanto essenzialmente a quei soggetti che sono già *Consultant*¹⁷ e che per il contesto in cui operano o per specifiche esigenze professionali si confrontano con le novità introdotte da Basilea 2 e con i risvolti che questa innovazione porta per le PMI.

Quindi l'obiettivo di creare una nuova figura professionale si è trasformato in quello di “curvare” il profilo professionale del Consultant verso una maggiore consapevolezza delle logiche di Basilea 2 e dei suoi impatti. Nel successivo paragrafo 9.6 daremo una caratterizzazione generale del concetto di “curvatura di una figura professionale”.

9.5.2 Selezione dei contenuti

Il Basel 2 Consultant (d'ora in avanti lo chiameremo così) è il consulente principale delle aziende in merito alle decisioni necessarie ad un'ottimale integrazione e sfruttamento delle nuove opportunità offerte da Basilea 2. Sebbene Basilea 2 tocchi vari aspetti della gestione finanziaria, l'azione del Basel 2 consultant non si limita ad azioni puramente di carattere finanziario, ma coinvolge anche flussi economici reali, soluzioni organizzative ed analisi del contesto, allo scopo di migliorare le performance aziendali partendo da un'analisi dei problemi presenti in azienda e delle loro possibili soluzioni, fino ad arrivare ad un piano di sviluppo.

Tra le aree di competenza di questo specialista vi sono: la *gestione del cambiamento* e lo *sviluppo di capacità manageriali nel cliente*. E la sua competenza si sviluppa lungo più dimensioni: conoscenze, capacità relazionali e managerialità.

¹⁷ Vedere Nota 9 del Capitolo 8.

La selezione degli elementi chiave (in termini di conoscenze e abilità) che hanno permesso di curvare la figura professionale del Consultant alle competenze del Basel 2 Consultant, sono stati il punto di partenza per individuare i contenuti formativi in grado di veicolare questi elementi chiave. L'obiettivo principale nella selezione dei contenuti è stato quello di individuare ciò che occorre per fornire al Consultant le conoscenze, le capacità e le abilità per confrontarsi con i nuovi concetti di *rischio di credito* e di *rischio operativo*¹⁸ determinati da Basilea 2.

9.5.3 Curvatura della figura professionale

La curvatura della figura professionale è caratterizzata essenzialmente¹⁹ da un ampliamento del campo di azione, da un arricchimento delle responsabilità e da una integrazione di conoscenze.

In termini di *ampliamento dello spazio di lavoro* il Basel 2 Consultant svolge la sua attività nell'ambito delle PMI sia come consulente esterno, sia su mandato di un istituto di credito, lavora a contatto con tutte quelle realtà che necessitano di conoscenze specifiche per affrontare i cambiamenti in corso, sia dal punto di vista organizzativo gestionale che finanziario con una particolare attenzione al segmento della finanza agevolata e alle soluzioni alternative di finanziamento.

Opera sulla crescita di consapevolezza, facendo crescere l'imprenditore in termini di Competenze Professionali, Manageriali e Relazionali.

In termini di *arricchimento dell'area di responsabilità* il Basel 2 Consultant è coinvolto in varie scelte legate alla struttura delle aziende, fra cui:

- Ricorso al credito e sotto quali forme
- Organizzazione dell'azienda
- Sistemi di analisi del contesto
- Metodi di comunicazione da adottare
- Logiche di utilizzo dei beni economici
- tipologia di strumenti finanziari da utilizzare

In termini di *integrazione dei contenuti professionali* fanno parte del bagaglio professionale del Basel 2 Consultant temi quali

- come sviluppare iniziative di formazione/istruzione;

¹⁸ La ragione per cui non teniamo conto del secondo pilastro piuttosto che del "rischio di mercato" mentre diamo ampio spazio al "Rischio Operativo" accanto al più classico, e dominante "Rischio di Credito" nelle ricerca delle fonti di conoscenza su Basilea 2 è stata trattata al paragrafo 9.4.

¹⁹ In Appendice 2 è riportata la scheda professionale complessiva del Basel 2 Consultant.

- come effettuare check-up utili ad iniziative di promozione dell'azienda nel suo complesso (tecniche e principali strumenti di gestione: controllo, comparazione di valori pianificati/reali, calcolo degli investimenti, definizione di strategie ed obiettivi);
- come mantenere o, ove possibile, migliorare il tasso di interesse:
 - in quali casi è consigliabile cambiare la banca corrispondente,
 - in quali casi è consigliabile ricercare un tasso esterno indipendente dalla banca,
 - tecniche e principi per il rafforzamento del capitale netto,
 - come e quando è consigliabile rivolgersi ad un Consorzio di Credito (Confidi²⁰);
- strategie di comunicazione banca - impresa, con particolare attenzione a: strategie della società, situazione del mercato, contesto concorrenziale.

9.6 Il modello complessivo di rappresentazione e costruzione di figure professionali

9.6.1 Il concetto di Profilo Professionale

Il Progetto B3, per il disegno dei nuovi skill determinati da Basilea 2 è partita da una specifica ed avanzata metodologia per il disegno di nuove figure professionali (anche nell'ottica di "*curvatura di figure professionali esistenti*").

Per comprendere che cosa significa *costruire un profilo professionale*, il primo aspetto da chiarire è che cosa si intende per *Profilo Professionale*. Esistono molteplici definizioni a seconda del punto di vista in cui ci poniamo, ma, a nostro avviso, una definizione che ha il pregio di essere sufficientemente generale è la seguente:

“Profilo Professionale è un insieme strutturato di saperi finalizzati allo svolgimento di un determinato insieme di funzioni lavorative”.

Questa definizione collega il concetto di *Profilo Professionale* a quello di *Funzione Lavorativa* e ciò potrebbe far pensare che il concetto sia applicabile solo al contesto della Formazione Professionale e non dell'Istruzione. Questo è vero sino ad un certo punto, in quanto anche nel campo dell'Istruzione, dove il disegno dei profili formativi non è vincolato ad un'esplicita richiesta

²⁰ Vedere Capitolo 6.

di “*spendibilità diretta nel mercato del lavoro*” dei saperi acquisiti”, è necessario, per ogni tipologia di Indirizzo d’Insegnamento (scientifico, classico/letterario, artistico, ecc.) stabilire una serie di elementi che caratterizzano i saperi da acquisire. E questo vale non solo a livello scolastico, ma anche universitario, dove, in ogni caso, i Profili d’insegnamento hanno una più evidente natura “professionale”.

La *definizione di un Profilo Professionale* è legata, essenzialmente, all’esigenza di *costruire Percorsi Formativi che possano garantire la formazione di persone che possano acquisire tale profilo*. Quindi il processo di definizione e di descrizione di un Profilo Professionale è strettamente finalizzato al disegno e pianificazione di un Percorso Formativo corrispondente per trasferire i saperi che caratterizzano il profilo professionale stesso.

Ora va osservato che i Saperi sono di diversa natura ed attengono alle *Conoscenze*, alle *Abilità* ed ai *Comportamenti*. Quindi l’approccio che si deve applicare per definire e descrivere un Profilo Professionale deve essere tale da consentire, prioritariamente, di individuare il **complesso di saperi** (l’insieme di *Conoscenze*, *Abilità* e *Comportamenti*) che lo caratterizzano.

Il secondo aspetto che tale approccio deve soddisfare è quello di *creare le condizioni perché esso permetta di definire un efficace Percorso Formativo* in grado di trasferire con successo tali saperi e formare individui in grado di ricoprire il ruolo previsto dal Profilo stesso.

Quindi, la costruzione del Profilo Professionale deve basarsi su una metodologia che risponda il più correttamente possibile al bisogno di garantire la costruzione di un Percorso Formativo che “abbia successo”.

9.6.2 L’analisi della Figura Professionale

Come abbiamo detto nel precedente Paragrafo, un Profilo Professionale è definito attraverso l’individuazione dei *Saperi* – o *Competenze* – che lo caratterizzano. Approfondiamo questo importante aspetto del problema.

Osserviamo, innanzi tutto, che *attraverso la Competenza si esprime una relazione tra un soggetto e una specifica situazione individuata attraverso l’analisi:*

- del “soggetto in azione”;
- del “tipo di risorse” che il soggetto mette in campo;
- delle “modalità con cui il soggetto organizza le risorse che ha a disposizione” per fronteggiare situazioni relazionali e professionali.

Le Competenze costituiscono, quindi, un’interfaccia tra “mondo del lavoro” e “mondo della formazione”, rendendo chiaro l’*output formativo* che si andrà ad acquisire alla fine del percorso costruito per lo specifico Profilo; esse rappresentano al tempo stesso:

- il punto di arrivo dei processi di analisi del lavoro e di descrizione della professionalità richiesta;
- il punto di partenza per stabilire i risultati attesi dall'azione formativa e per definire le modalità più coerenti per raggiungerli.

Ma le Competenze sono insiemi di saperi di diversa tipologia; alcuni di questi insiemi sono di natura “generale”, per cui l'*Identikit di una Figura Professionale* ha bisogno di una sua personalizzazione. Questa è fornita dalla classe delle **Competenze Tecnico-Professionali** che *sono rappresentate dall'insieme dei saperi e delle tecniche connesse all'esercizio delle attività operative richieste dai processi di lavoro a cui ci si riferisce nei diversi ambiti professionali.*

Ma poiché le Competenze Tecnico-Professionali sono molteplici, così come sono molteplici le Competenze più generali, che suddividiamo in *Competenze di Base* e *Competenze Trasversali*, risulta necessario definirne un sottoinsieme qualificante, che definiamo *Standard Minimi di Competenze*, in grado di individuare “*la base minima comune di competenze da acquisire in esito al percorso formativo*” e tali da garantire la formazione della Figura Professionale. Essi rappresentano, in pratica, il punto d'incontro tra la domanda di professionalità del “mondo del lavoro” e la costruzione di un percorso formativo coerente che assicuri la più ampia occupabilità della persona.

Questo sottoinsieme viene definito e consolidato attraverso specifiche analisi che operano su sue elementi:

1. *l'Analisi del Lavoro*, vale a dire si intende *l'insieme degli strumenti scientifici in grado di leggere l'attività professionale e di ricostruire il quadro delle competenze tecnico-professionali che le caratterizzano;*
2. *il Segmento Minimo*, cioè *l'area di attività, intesa come capacità, da parte del soggetto, di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività, attraverso il possesso delle conoscenze e delle abilità necessarie.*

9.6.3 La descrizione della Figura Professionale

A seguito di queste analisi, è possibile descrivere una Figura Professionale utilizzando uno **Schema di Indicatori**, che fungono da guida per la successiva costruzione del Percorso Formativo:

- *Descrizione sintetica della figura professionale,*
- *Obiettivi del ruolo,*
- *Ambito lavorativo,*
- *Responsabilità,*
- *Flussi informativi,*
- *Attività,*

- *Skill*,
- *Matrice job-skill*.

Nella Tabella 9.2 diamo una descrizione dettagliata di ciascun Indicatore dello Schema.

INDICATORE	DESCRIZIONE
Descrizione sintetica della figura professionale	La descrizione sintetica deve poter dare un'idea generale della Figura Professionale, indicando le finalità a cui deve rispondere e le attività che deve svolgere. La descrizione, che è espressa attraverso un breve testo, è il punto di partenza per caratterizzare l' <i>idea</i> che si possiede della Figura Professionale, in termini di ambito lavorativo in cui opera e funzioni che deve ricoprire. Questa descrizione rappresenta, in poche parole, il "Paradigma del Profilo Professionale".
Obiettivi del ruolo	Gli Obiettivi del Ruolo rappresentano le principali finalità a cui deve rispondere la figura professionale per le funzioni che deve soddisfare nel campo lavorativo d'interesse. Questi Obiettivi descrivono, sotto forma di elenco, le funzioni specifiche che la Figura Professionale deve svolgere.
Ambito lavorativo	Questo indicatore permette di definire il contesto lavorativo in cui la figura professionale opera e le relazioni che sussistono tra essa e le altre figure professionali con cui viene a contatto per il ruolo che è chiamata a ricoprire. Inoltre tale indicatore permette di definire i settori e le aree lavorative in cui la figura professionale può operare. Ovviamente questo Ambito è tanto più ampio quanto maggiore è la trasversalità della Figura Professionale.
Responsabilità	La Responsabilità indica il grado di autonomia della figura professionale e il posto che essa occupa in un ipotetico organigramma di un'organizzazione.
Flussi informativi	Questo indicatore identifica, da un punto di vista operativo, i <i>flussi di informazioni</i> che la figura professionale si trova a gestire, sia in ingresso che in uscita rispetto alla sua pratica lavorativa. I flussi possono essere costituiti di informazioni poste in forme diverse ed elaborate in modi diversi. In genere questo indicatore è rappresentato da uno <i>Schema Grafico</i> (denominato anche <i>Diagramma di Flusso Informativo</i>) in cui non sono descritte le tipologie di rappresentazione e di elaborazione delle singole informazioni, ma solo la loro natura. In genere l'insieme di informazioni che la Figura Professionale gestisce è ampio e complesso, per cui nella rappresentazione che viene associata a questo indicatore ci si limita alle informazioni viste in modo macroscopico e non in dettaglio.
Attività	Questo indicatore ha grande importanza per la successiva pianificazione del percorso formativo. Esso elenca tutte le attività che la figura professionale svolge nell'ambito del suo ruolo, attività che possono anche essere classificate mediante una specifica tassonomia che le suddivide rispetto alla loro tipologia: attività di gestione, attività di ideazione, attività di pianificazione, attività di sviluppo, attività di controllo, ecc. Ciascuna Attività deve essere descritta solo con una breve frase e non in modo dettagliato.
Skill	Lo Skill è costituito dall'insieme di competenze di base, tecnico-scientifiche e trasversali e deve essere descritto tenendo conto delle attività che sono state identificate in precedenza. Questo Indicatore rappresenta il Segmento Minimo di Competenze ed è articolato nei tre insiemi di competenze suddette. Ciascuna competenza deve essere descritta utilizzando una breve frase.

INDICATORE	DESCRIZIONE
Matrice job-skill	Una Matrice Job-Skill è una matrice che permette di dare un “valore” (o un “peso”) alle singole Competenze che formano lo Skill, al fine di individuare quelle competenze che sono effettivamente strategiche per l’attività lavorativa. Questa valorizzazione può essere effettuata in due modi. Il primo è quello di utilizzare una <i>scala di valori numerici</i> (ad esempio una scala da 1 a 10). Il secondo metodo consiste nel valorizzare ciascuna Competenza in relazione ad una <i>scala qualitativa</i> del tipo: poco, parzialmente, molto importante.

Tab. 9.2 – Schema Descrittivo di un Profilo Professionale.

Ecco come si presenta una Matrice Job-Skill nelle due forme descritte qui sopra:

SKILL	LIVELLO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacità relazionali	•	•	•	•	•	•	•	⊙	•	•
Precisione	•	•	•	•	•	⊙	•	•	•	•
Capacità di classificazione	•	•	⊙	•	•	•	•	•	•	•
...	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
...	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

SKILL	LIVELLO
Capacità relazionali	Molto importante
Precisione	Parzialmente importante
Capacità di classificazione	Poco importante
...	...
...	...

Tab. 9.3 – Esempi di Matrice Job-Skill.

9.7 Il Modello Formativo B3

9.7.1 Quale tipo di formazione per il Sistema B3?

Come abbiamo visto in precedenza in questo Capitolo e in altri Capitoli del libro, il progetto B3 ha agito in un contesto produttivo e formativo caratterizzato dai seguenti elementi peculiari:

- trasformazione delle esigenze e degli ambiti di intervento delle PMI a seguito dell’introduzione del nuovo accordo sul capitale;
- conseguente obsolescenza o totale assenza, nelle PMI, delle competenze e delle conoscenze adeguate per accompagnare e sostenere le PMI in questo processo di trasformazione;

- multiattorialità dei settori e degli ambiti di riferimento sui quali è necessario intervenire in modo tempestivo;
- coinvolgimento di soggetti e professionalità diversificate che necessitano di un adeguato aggiornamento o apprendimento ex novo di competenze specifiche;
- necessità di provvedere alla costruzione e la messa in opera di interventi formativi fortemente basati sull'uso di metodologie e tecnologie adeguate alle caratteristiche specifiche dell'utenza su cui si deve intervenire.

A partire da questa complessità di elementi che caratterizzano, in particolare, il piano formativo sul quale B3 è intervenuto, il partenariato si è confrontato in merito ad alcuni quesiti fondamentali primo tra tutti: *quale tipo di formazione è adatta a trasferire competenze specifiche in settori di enorme ampiezza e differenziazione?*

La risposta più adeguata è stata rintracciata nella *formazione basata sull'uso dell'e-Learning*.

Un secondo quesito posto dal partenariato riguardava: *quale tipo di e-Learning è possibile adottare o realizzare per rispondere alle esigenze poste dal progetto, per assicurare il pieno adattamento alle situazioni previste da B3 e per contribuire a costruire una reale innovazione nel campo dell'Istruzione e Formazione Professionale in Europa?* (per la risposta a questa domanda vedere anche quanto già illustrato nel Paragrafo 9.2.4).

Il problema è, di fatto, non banale in quanto, di norma, a una crescita considerevole del numero dei prodotti formativi immessi sul mercato (indipendentemente dal settore produttivo di riferimento) non ne consegue, in modo diretto, un altrettanto progresso nelle capacità di utilizzazione degli stessi. Ciò accade, in particolare, quando si ricorre a soluzioni metodologiche e tecnologiche più complesse nel tentativo di "aggredire" i problemi derivanti dall'aggiornamento delle competenze e dei saperi di soggetti adulti (eventualmente anche occupati) che presentano richieste e attese molto specifiche e a volte complesse da soddisfare.

La partnership del Progetto B3 ha ritenuto che l'e-Learning rappresentasse una straordinaria opportunità per l'evoluzione socio-economica e culturale dell'Europa, ma che essa andasse **declinata su obiettivi visibili e bisogni chiaramente percepiti**, data l'enorme necessità di motivazioni personali atte a garantire il successo della sua attivazione.

Inoltre l'e-Learning doveva essere articolato in un complesso di metodologie che diversificassero e arricchissero il processo di insegnamento-apprendimento virtuale a sostegno della motivazione.

9.7.2 Il sistema delle metodologie formative B3

E il Progetto B3 si è mosso proprio nell'ottica di operare su obiettivi visibili e bisogni chiaramente percepiti attraverso una metodologia formativa a distanza di forte efficacia e impatto.

Le soluzioni formative introdotte dal Sistema B3 si basano su un complesso di processi e di metodi di formazione a distanza in cui si affiancano e, mutuamente, si sostengono forme di apprendimento formale, non formale ed informale²¹ attraverso:

- la formazione strutturata (circostrita solamente a determinati argomenti modulari),
- la discussione di gruppo,
- la comunicazione interpersonale,
- lo scambio di esperienze,
- la muta assistenza,
- il supporto esperenziale,
- le soluzioni cooperative di problemi comuni.

Tali soluzioni aprono ad un approccio e ad un uso dell'e-Learning realmente centrato sui bisogni e sulle esigenze degli utenti e delle realtà produttive considerate.

9.7.3 Le azioni innovative in termini di Community

Da tutto ciò discende che l'innovazione che il Progetto ha determinato in termini di ricerca e sviluppo si è concretizzata anche nell'insieme di prodotti (metodologie, sistemi tecnologici, contenuti) che esso ha realizzato a supporto della formazione e dell'aggiornamento.

Le scelte metodologiche e tecnologiche che, considerate nella loro singolarità, non assicurano la realizzazione di prodotti e risultati sempre innovativi, hanno permesso, nel caso di B3, di assimilare tutte le possibilità offerte e di moltiplicarne il potenziale innovativo:

- sia nel contenuto affrontato (problematiche connesse con il credito bancario) e il rapporto diretto dei problemi trattati con il mercato del lavoro,
- sia con la combinazione di soluzioni formative attente a soddisfare le esigenze più immediate delle PMI e, in particolare, dei profili professionali coinvolti. Gli utenti di B3 sono, come abbiamo visto, in prevalenza (ma non in modo esclusivo) adulti anche occupati che per

²¹ Cfr. Paragrafo 9.2.4.

le loro specifiche esigenze e caratteristiche necessitano di soluzioni formative adeguate ai loro tempi e spazi, utili per un arricchimento immediato di conoscenze e che facilitino lo scambio di esperienze e di informazioni.

Per soddisfare tutti questi aspetti il Progetto B3 ha individuato scelte metodologiche e tecnologiche che formano un pacchetto costituito²²:

- dal Sistema B3;
- dalla metodologia di e-Cooperative Learning che verrà implementata nel Sistema;
- dal pacchetto di interventi formativi di aggiornamento sviluppati.

Appare importante sottolineare come la scelta di adottare metodologie formative specifiche quali il Cooperative Learning sia da rintracciare nell'efficacia che tale metodica di formazione nella realizzazione di processi formativi Non Formali ed Informali. Il Cooperative Learning è una metodologia di insegnamento-apprendimento che, nata nel contesto dell'istruzione tradizionale rivolta ai bambini delle scuole dell'obbligo, si è, in seguito, evoluta tanto da poter essere applicata (sempre in contesti di formazione "in presenza"), a varie tipologie di contesti e situazioni formativi rivolti, in particolare, agli adulti. Il principio su cui si basa è l'*apprendimento di gruppo*, considerato come una dimensione in più per garantire l'efficacia dell'apprendimento del singolo. Ciò che accomuna ricerca e applicazione nel Cooperative Learning è proprio la valorizzazione della variabile rapporto interpersonale nell'apprendimento. Essa è così forte da rappresentare il perno attorno al quale ruotano tutte le altre variabili (quali, ad esempio, motivazione, processi cognitivi, organizzazione del gruppo di apprendimento, ecc.)

Se il Cooperative Learning pone al centro della propria metodologia il *rapporto interpersonale*, risulta ovvio che questo aspetto deve trovare una sua specifica dimensione, anche tecnologica, in particolare quando tale metodologia si applica in un contesto virtuale (cioè a distanza). Avviene, quindi, come nel caso di B3, che questa metodologia si affianca ai tradizionali processi di *e-Learning Strutturato*²³ (nel nostro caso di tipo *Assistito*) ma erogabile in una *dimensione spaziale ampia*, costituendo ambienti di *cooperative learning* realizzati attraverso la costruzione di *Comunità Virtuali*.

²² Cfr. anche Appendice 3 e Appendice 4.

²³ Con l'espressione **e-Learning Strutturato** intendiamo quei processi di e-Learning, generalmente di tipo assistito, che sono basati sull'erogazione di contenuti pre-definiti e articolati in determinati percorsi di fruizione a distanza e per i quali esistono definite verifiche dell'apprendimento

Alla scelta di attribuire alle Comunità Virtuali una funzione specifiche nel progetto ha corrispondono un'analisi delle possibili soluzioni tecnologico-organizzative per la loro realizzazione. Tali scelte sono state orientate anche a partire dalle indicazioni fornite dalle moderne definizioni di Comunità Virtuali. In particolare là dove si definisce una Comunità Virtuale come “un gruppo di persone che condividono un corpo di pratiche, attività o interessi lavorativi, e che trovano in Internet l'ambiente per accedere a specifiche informazioni, per incontrarsi, per interagire e condividere esperienze e conoscenza. Esse traggono benefici dallo scambio di informazioni e dal sistema di relazioni, sviluppando collaborativamente e dinamicamente migliori pratiche, soluzioni e conoscenze (formazione continua)” (cfr. Stefano Micelli, 2000)²⁴.

In tale definizione si rintracciano gli elementi di maggiore coerenza con le finalità del progetto e con gli intendimenti innovativi posti dalla partnership.

La *Comunità Virtuale* inserita nel Sistema B3 a cui si affiancano gli strumenti di apprendimento informale, quali la *B3 e-Library* e il *B3 e-Zine* (Electronic Magazine) è stato il risultato finale di questo lavoro di ricerca per l'applicazione, in B3, di avanzate metodologie e tecniche di formazione e aggiornamento.

²⁴ Cfr. Appendice 4.

