

LA FORMAZIONE DECENTRATA DEI RESPONSABILI DELLA SICUREZZA E DEL PERSONALE

ILLUSTRAZIONE DI UN PROGETTO REALIZZATO

NELLO CERVI

Servizio Sicurezza - Banca di Roma

Desidero portarVi un'esperienza reale di formazione decentrata in materia di sicurezza, illustrandone gli obiettivi, i destinatari, le modalità, i risultati ed alcuni suggerimenti scaturiti da questa esperienza.

La relazione sarà completata con la visione ed il commento di una parte di uno dei filmati utilizzati per la formazione.

Quali obiettivi

La definizione degli obiettivi rappresenta la struttura portante di qualsiasi progetto formativo.

E' consuetudine classificare gli obiettivi formativi in:

- trasmissione del *sapere*, e cioè modifica delle conoscenze;
- trasmissione del *saper fare*, e cioè modifica delle capacità;
- trasmissione del *saper essere*, e cioè modifica degli atteggiamenti.

In effetti con questa suddivisione si potrebbe parlare correttamente di formazione solo nel caso che l'attività formativa si ponga obiettivi del terzo tipo (saper essere) mentre negli altri casi sarebbe più corretto parlare di addestramento.

Comunque la formazione ha sempre come obiettivo l'adeguamento del personale alle esigenze attuali e future dell'azienda.

Nel nostro caso gli obiettivi erano:

- necessità di armonizzare ed equilibrare procedure, norme comportamentali, terminologia, nel personale proveniente da tre banche con sistemi difensivi, apparati e norme diversi,
- rimuovere quei comportamenti che, dall'analisi degli eventi criminosi, ritenevamo ne avessero agevolato o aggravato l'esito. Obiettivo arduo perché, come in-

segnano i professionisti della formazione, è molto più difficile rimuovere o modificare comportamenti consolidati che introdurre di nuovi (come ad esempio nei neoassunti), per la naturale resistenza al cambiamento;

- modificare quel normale atteggiamento di rassegnata passività, indifferenza o sottovalutazione che spesso hanno i nostri colleghi nei confronti della sicurezza;
- accrescere l'efficacia delle misure attraverso il miglioramento delle procedure e rendere quindi più economici gli interventi aziendali. Obiettivo derivante dalla consapevolezza che un apprestamento difensivo, se non è correttamente utilizzato, perde gran parte della propria efficacia;
- iniziare un'opera di diffusione generale della cultura della sicurezza (sia come security che come safety) da proseguire nel tempo.

In sintesi, però, l'obiettivo generale era quello di ridurre il numero delle rapine attuando un processo di coinvolgimento e di partecipazione di tutte le componenti aziendali, che, migliorando la coesione, l'integrazione, la coerenza dei comportamenti e diffondendo una "cultura della sicurezza", aumentasse l'efficacia dei mezzi di difesa.

E' già stato rilevato come in occasione di importanti modificazioni aziendali, quali fusioni, incorporazioni ecc, alcune aziende hanno visto aumentare i fenomeni criminosi a proprio danno. In effetti, nei primi anni di vita della nostra Azienda il numero di eventi era tale da dover impegnare notevoli ed onerose risorse per tutelare il proprio patrimonio aziendale (patrimonio inteso come costituito da tutte le risorse destinate alla produzione del reddito, quali le risorse umane, i beni materiali ed immateriali e della clientela) e ridurre i danni patrimoniali conseguenti.

Tale impegno si era tuttavia concretizzato principalmente nell'adozione di strumenti di difesa, i quali tuttavia non sminuiscono ma anzi enfatizzano il ruolo dell'uomo, che rimane il vero protagonista della sicurezza.

Ne andava pertanto ricercata la motivazione e collaborazione.

I destinatari della formazione

Sotto il profilo organizzativo la sicurezza è una funzione presente ovviamente presso la Struttura Centrale ma è decentrata anche presso la Rete.

Presso ogni dipendenza, nella Banca di Roma, è presente la funzione di Responsabile Locale della Sicurezza e presso ciascuna delle Filiali Capogruppo, alle quali sono aggregate un certo numero di dipendenze, è presente una funzione di coordinamento e controllo in materia di sicurezza (Addetto alla Sicurezza)

Il piano di formazione doveva quindi raggiungere, a diversi livelli, circa 50 persone con funzioni di coordinamento e controllo, circa 1300 persone con funzioni di responsabile della Dipendenza e circa 13000 operatori della rete.

Quali metodi

La scelta metodologica di attivare un processo formativo decentrato per sensibilizzare tutto il personale della rete riflette, sul piano dei principi e dei valori, coerenza con quanto definito nel più ampio "*progetto cultura*" della Banca di Roma e cioè "*Promuovere lo sviluppo degli individui attraverso la formazione e i processi di apprendimento, anche se ognuno è responsabile della propria formazione e della formazione dei propri collaboratori...*"

Se si vuole coinvolgere un'utenza di massa in tempi brevi, e senza abbandonare il luogo di lavoro per molto tempo e consentire la ripetibilità della fruizione, è necessario adottare dei metodi che offrano la possibilità di apprendere sul posto di lavoro, secondo tempi e modalità differenziati.

E' fondamentale il ricorso a metodologie e tecniche didattiche non tradizionali, in cui di volta in volta i mix di filmati, test, manuali e prodotti informatici rappresentano l'elemento chiave.

Il piano di formazione fu pertanto così articolato:

- corsi di formazione, della durata di due giorni, per gli Addetti alla Sicurezza presenti presso le Filiali Capogruppo (circa 50 persone, divise in tre gruppi), tenuti presso il Centro di Formazione di Roma da relatori appartenenti al Servizio Sicurezza ed al Servizio Sviluppo e Formazione del Personale;
- gli stessi 50 addetti hanno poi tenuto dei corsi di formazione, della durata di 4/5 ore, per i responsabili delle 1300 dipendenze rispettivamente aggregate. I corsi sono stati tenuti presso ciascuna Filiale Capogruppo utilizzando aule attrezzate appositamente.
- tutti i 1300 responsabili delle dipendenze hanno poi proseguito il piano attraverso un'azione diretta di sensibilizzazione di tutto il personale della rete. In pratica ogni Responsabile Locale della Sicurezza ha organizzato delle riunioni, nell'ambito della propria struttura, nel corso delle quali ha fatto vedere un filmato, ha fatto fruire il test ai collaboratori e consegnato a ciascuno di essi un manuale didattico, intrattenendoli sul problema della sicurezza.

La tabella che segue mostra in sintesi il piano di formazione.

<i>Destinatario</i>	<i>Num.</i>	<i>Formatore</i>	<i>Sede</i>	<i>Durata</i>
Addetto alla Sicurezza (Filiale Capogruppo)	50	Servizio Sicurezza e Servizio Formaz. Personale	Roma	2 giorni (3 cicli)
Resp. della Sicurezza (dipendenza)	1.300	Addetto alla Sicurezza (Filiale Capogruppo)	presso ogni Filiale Capogruppo	½ giornata (gruppi di 5-7 persone)
Operatore di sportello	13.000	Resp. della Sicurezza (dipendenza)	presso ciascuna dipendenza	circa 1 ora (gruppi di 5-6 persone)

Tale piano di formazione a "cascata" ha quindi coinvolto, in un arco di tempo di 5/6 mesi, circa 14.000 dipendenti, utilizzando anche strumenti audiovisivi specificatamente realizzati per l'occasione.

I corsi sono infatti basati sulla diffusione di dati inerenti i sistemi di sicurezza, sulle procedure di gestione e norme comportamentali e quindi sulla verifica delle conoscenze personali in tema di "security", effettuata con "autotest" appositamente elaborati per l'occasione; tali test, effettuati prima e dopo i corsi di formazione, permettono di misurare l'incremento delle conoscenze.

A supporto di tale attività formativa è stata elaborata una specifica documentazione, da usare come indispensabile sussidio didattico ai corsi di formazione dei tre livelli sopraindicati.

Fra gli strumenti per la diffusione delle informazioni si è ritenuto opportuno privilegiare quelli audiovisivi, in quanto particolarmente efficaci per sottolineare e far memorizzare agli interessati atteggiamenti e situazioni che possono verificarsi nella realtà lavorativa e, quindi, utilissimi per il prosieguo del programma di informazione e formazione.

E' stato perciò approntato un filmato sulla rapina in banca dal titolo "*Sicurezza: un problema di tutti*" destinato a tutti i dipendenti e del quale Vi mostrerò tra poco alcuni spezzoni. Il filmato, enfatizzando deliberatamente alcune situazioni e comportamenti non corretti, e riproposti successivamente corretti, induce nel personale l'abitudine a tenere un comportamento conforme alle procedure di sicurezza. Il filmato è interattivo, nel senso che è previsto un autotest a metà filmato che poi viene, sempre autonomamente, riscontrato a fine filmato.

Un secondo filmato-documentario è invece destinato ai soli Responsabili della Sicurezza, e propone le immagini dei principali sistemi di sicurezza, sia nel settore "antirapina" che in quello "antifurto", ripresi nella diversa realtà della nostra Banca, così da facilitare l'immediata individuazione degli stessi da parte degli interessati e favorire quel processo di unificazione della terminologia, fon-

damentale per la diffusione di una omogenea conoscenza dell'argomento.

I due filmati sono stati realizzati all'interno della Banca, utilizzando perciò esclusivamente risorse interne, con la collaborazione del Servizio Formazione e Sviluppo del Personale e del Servizio Strumenti di Comunicazione; gli story boards sono frutto dell'analisi di eventi e situazioni reali rilevati in azienda dal Servizio Sicurezza.

Tutto il materiale di supporto ai corsi di formazione è stato raccolto in apposite valigette didattiche.

Quali risultati?

I risultati positivi ottenuti in Banca di Roma nell'anno 1995 e nel 1996, risultati ancora più confortanti se paragonati a quelli dell'intero sistema bancario, sono attribuibili sia all'adozione di nuovi apparati per la prevenzione degli atti criminosi ed al miglioramento dei sistemi difensivi esistenti sia alla più puntuale applicazione delle norme e delle procedure di sicurezza.

In particolare nel 1995 il numero di rapine rispetto al 1994 è diminuito del 9%, in controtendenza quindi rispetto all'intero sistema che ha registrato invece un aumento del 7%, e nel 1996 il numero delle rapine è diminuito ulteriormente del 21% rispetto al 1995 sempre in controtendenza rispetto al sistema bancario che ha registrato un aumento di circa il 13%.

Nel 1996 il numero di rapine per 100 sportelli è diminuito del 2,6%.

Il rapinato è diminuito del 6% nel 1995 e del 43% nel 1996.

L'importo medio rapinato è diminuito nel 1996 del 27%.

Conclusioni

Ritengo fondamentale, nella prevenzione dei fenomeni criminosi, il ruolo delle misure organizzative e, tra queste, la formazione del personale.

A tale proposito anche il documento conclusivo del 1995 della Fédération Bancaire de

l'Union Européenne - Gruppo di Lavoro "Sicurezza Fisica", diffuso dall'ABI, sottolinea come il tasso di riuscita delle misure organizzative, che rappresentano mediamente il 17% degli investimenti è pari a circa l'80%, contro il 16% del tasso di riuscita delle misure di prevenzione costituite da costruzioni e tecniche varie (che rappresentano il 42% degli investimenti), e contro il 4% delle misure elettroniche - quali gli impianti di allarme - che rappresentano il 41% degli investimenti.

La stessa F.B.E., pertanto, pone l'accento sull'importanza di adottare idonee misure organizzative e fra queste, in primo piano, la formazione del personale.

Il costo di un piano di formazione generalizzato come quello erogato nella nostra Banca è ampiamente ripagato da poche rapine sventate o non attuate.

Questa azione, se ripetuta nel tempo, riduce inoltre la probabilità che possano riaffiorare quei comportamenti, riscontrati anche dall'analisi degli eventi criminosi, non in linea con le procedure di sicurezza che vanificano l'efficacia dei sistemi, agevolando o aggravando l'esito delle rapine.

Alcuni suggerimenti

La formazione è cosa ben diversa dall'insegnamento. I problemi connessi con l'attività di formazione, quali la progettazione della struttura logica dell'intervento, della sua articolazione e durata, la scelta dei luoghi di svolgimento, della composizione del gruppo, dei ruoli dello staff di docenza, la scelta e realizzazione della documentazione, esercitazioni, mezzi audiovisivi, questionari di fine cor-

so, reporting ecc. sconsigliano la realizzazione di un piano di formazione senza il supporto di professionisti della formazione.

Ai formatori non è sufficiente la sola conoscenza dell'argomento ma è richiesta la capacità di facilitare i processi di apprendimento.

In realtà essi sono dei facilitatori dei cambiamenti. Tale capacità va necessariamente acquisita attraverso specifici corsi di formazione.

Non a caso ai formatori della nostra Banca viene erogato dal Servizio Formazione del Personale della nostra Banca un corso di tecnica d'aula molto articolato che comprende tra l'altro la microprogettazione dei corsi, tecniche di gestione dell'aula, delle domande e dei sussidi didattici. Lo stesso dicasi per la realizzazione dei sussidi didattici quali ad esempio filmati.

E' impensabile produrre "artigianalmente" un filmato di supporto come quello mostratoVi; è indispensabile avvalersi di società specializzate nella produzione di tali prodotti, magari adattandoli alle proprie esigenze.

Nel nostro caso il filmato è stato prodotto internamente perché nella Banca è presente un attrezzato Servizio Strumenti di Comunicazione preposto, tra l'altro, alla realizzazione di tali prodotti.

*L'intervento si è concluso con la proiezione del filmato **Sicurezza: un problema di tutti**, realizzato dalla Banca di Roma.*