

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Fabio Marrazza, Direttore Risorse umane Credit Suisse Italy S.p.A.

«**A**ncor prima che un lavoro, definirei la mia attività nell’ambito delle risorse umane una vocazione, risalente agli anni dell’università alla Luiss. Volevo fare questo mestiere, non ho mai avuto dubbi». La prima cosa che traspare, nelle parole di Fabio Marrazza, è una grande passione per il proprio lavoro. Romano, un passato in Alitalia, Alluminio Italia, Aeroporti di Roma, Fininvest (poi Mediolanum), Marrazza è Direttore Risorse umane Italia, Credit Suisse Italy S.p.A. dal 1999, «anno in cui eravamo in 40 persone; oggi l’Istituto conta più di 600 dipendenti e, senza ombra di dubbio, la maggior parte di questi l’ho assunta personalmente. Probabilmente, sono legato a doppio filo con questa realtà» che, dal 1856 ad oggi, ha fatto molta strada, fino a diventare uno dei principali punti di riferimento di investitori e *trader* nel mondo. Un percorso lento ma costante che dopo numerose acquisizioni, fusioni ed alleanze strategiche ha permesso all’istituto bancario di trovare un nuovo assetto organizzativo che gli permette di guardare con grande fiducia al futuro. Ad oggi il gruppo Credit Suisse è costituito da tre rami principali: *private banking*, *investment banking* e *asset*

management, per un totale di circa 60.000 dipendenti nel mondo. «Arrivare in Credit Suisse ha costituito, per me, un’importante occasione professionale, perché ho potuto gestire lo sviluppo delle persone congiuntamente allo sviluppo dell’azienda dopo esser cresciuto a pane e sindacato e aver gestito in prima persona fasi estremamente delicate di ristrutturazioni aziendali nelle passate esperienze».

Dottor Marrazza, quale contributo è richiesto alla funzione risorse umane di Credit Suisse?

In Credit Suisse l’attività della divisione Risorse umane si sostanzia nella definizione, condivisione ed implementazione delle strategie aziendali. L’HR di Credit Suisse è, per certi versi, atipico, perché deve tener conto di una molteplicità di aspetti, come quelli commerciali, che si traducono nella necessità, per esempio, di ricercare e selezionare persone che gestiscono grandi portafogli. I tre rami dell’istituto, poi, costituiscono tre anime estremamente complesse ed eterogenee della stessa realtà, all’interno di un gruppo nel quale vengono prese importanti decisioni strategiche anche a Londra e

Zurigo.

Quali sono gli aspetti che ritiene essere primari per la funzione HR in Credit Suisse?

Abbiamo avviato da tempo un massiccio uso della formazione, soprattutto per l'area commerciale e crediamo molto nella comunicazione, oltre che istituzionale anche verso il personale interno, grazie ad una newsletter appositamente pensata e redatta. Abbiamo inoltre appoggiato iniziative e accordi riguardanti il dopo-lavoro; una di queste si chiama *My Club*, un'iniziativa per cui i nostri collaboratori si autotassano al fine di promuovere determinate attività e Credit Suisse eroga a loro favore un importo pari a quanto viene raccolto dai dipendenti: grazie a questo programma abbiamo realizzato negli anni bellissime feste ed eventi.

Dottor Marrazza, quali sono i possibili sviluppi futuri della funzione risorse umane nelle aziende?

Prima di tutto vorrei che si smitizzassero certi temi che, col tempo, sono diventati dei veri e propri slogan. Mi riferisco alle attività avviate dalle imprese a tutela della *diversity* e che, nella pratica, potrebbero determinare il risultato opposto a quello auspicato...

Per non parlare del tema dei talenti; oggi alcune direzioni HR vi si concentrano molto ma, forse, il problema principale delle aziende è gestire chi talento non è, anche perché i veri talenti sono il 5% della popolazione aziendale: mi sembra ci sia un'attenzione spasmodica verso i talenti ma spesso ci si dimentica delle persone...

Infine mi permetto di osservare che nelle grandi multinazionali le direttive riguardanti il personale dovrebbero tenere maggiormente conto di aspetti locali: è impossibile che tra diverse parti del mondo ci possa essere comunione e uniformità di valori sociali che incidono non poco nella vita lavorativa quotidiana.

Cosa ne pensa dell'attuale sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore? Qual è la sua opinione in merito alla possibile riforma del fondo di solidarietà del settore del credito da parte dell'ABI?

Il fondo di solidarietà è una spesa molto alta per le

banche anche per via delle successive modifiche al sistema fiscale intervenute negli anni e che determinano, oggi, una onerosità spropositata non più adeguata alle necessità del settore; in definitiva, penso che la posizione dell'ABI sia corretta, in particolare per quanto concerne la scelta di allungare il periodo di "scivolo" previsto per chi esce. Nel dibattito che si sta registrando mi sembra che emerga chiaramente lo stato di arretratezza e retroguardia delle organizzazioni sindacali che si oppongono ad ogni cambiamento.

Per quanto riguarda gli ammortizzatori sociali italiani, invece, è indubbio che il sistema ha dimostrato una capacità di resistenza formidabile alla crisi. A mio parere in futuro ci sarà bisogno di una riforma a livello sistemico, tenendo conto della possibilità di aumentare l'indennità di disoccupazione e riducendo il lasso di tempo in cui il lavoratore rimane legato all'impresa che beneficia dello strumento: prima o poi bisogna chiudere il rapporto di lavoro con l'azienda se il periodo di crisi persiste.

Quali riforme suggerirebbe a tal proposito...

Per prima cosa modificherei le politiche legate all'istituto della disoccupazione. Visti i forti tassi di disoccupazione riscontrati nel sud Italia, probabilmente la precarietà tanto condannata ci ha salvato negli ultimi anni, perché ha consentito alla società di muoversi e reagire alla crisi. Mi sembra giusto ricordare che il famoso precariato giovanile è a mio parere solo una valutazione del personale in una prima fase lavorativa, non un mostro legislativo.

Infine proverei a trovare una soluzione all'intoccabile articolo 18; è un tema che prima o poi, seriamente e con la necessaria condivisione col sindacato, andrà affrontato.

A proposito di relazioni industriali, qual è la sua opinione del sindacato?

Ho sempre considerato il sindacato un partner per l'azienda, perché la direzione aziendale ha la necessità di trovare un interlocutore serio e affidabile come controparte. Purtroppo la parte sindacale non si è evoluta come avrebbe dovuto rimanendo ancorata nelle stesse posizioni di vent'anni fa; faccio riferimento soprattutto ad una parte del sindacato... Oggi le aziende che cercano un partner in un sistema di relazioni industriali evolute non lo trovano:

basti pensare ai lunghi discorsi che si fanno oggi sulla produttività, temi che personalmente ho affrontato quasi venticinque anni or sono e che per qualcuno rappresentano ancora oggi un tabù. Per non parlare di quanto il sistema sia ancora ingessato sui contratti nazionali, privando di fatto un margine di trattativa importante nella contrattazione di secondo livello.

Con dispiacere mi sento di poter affermare che le relazioni industriali italiane non sono ancora pronte per il salto evolutivo che ci permetterebbe di guardare con maggiore serenità al futuro del Paese.

Le chiediamo una sua opinione sulla vicenda di Pomigliano...

Da osservatore, mi sembra che sia emblematico di un assetto di relazioni industriali che non funziona come dovrebbe; penso che il sindacato abbia perso l'occasione per progredire dalla sua arretratezza ideologica opponendosi strenuamente ad un'azienda che ha manifestato la volontà di investire ingenti somme nel nostro Paese.

Dottor Marrazza, le chiediamo un parere anche sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009.

C'è stato un cambiamento formale ma nei fatti, come accennavo prima, si evince che il Ccnl chiude ancora troppo i margini di operatività del secondo livello di contrattazione. Sinceramente vedo come possibile via d'uscita da questa fase la ripartizione degli utili: diventerà un passaggio obbligato, il salario variabile dovrà essere collegato direttamente con la produttività. Purtroppo per ragioni storiche e culturali questo istituto è poco sviluppato in Italia ma credo che sarà importante coinvolgere tutte le parti sociali sul punto.

Proprio sulle parti sociali esprimo un'ultima considerazione riguardante l'accordo interconfederale: la mancata firma della Cgil dimostra che il sindacato è ancora vincolato su assunti non più condivisibili o accettabili e legati a vecchie ritualità ormai sorpassate.

Ultimamente c'è qualche progetto HR che avete concluso in Credit Suisse?

Abbiamo lavorato parecchio alla razionalizzazione e omogeneizzazione dei *benefit* aziendali per tutti i dipendenti di Credit Suisse, un'iniziativa non bana-

le e molto articolata, che definirei di sana equità ma che il sindacato ha visto con diffidenza lamentandosi del mancato coinvolgimento piuttosto che del merito dell'iniziativa: ritorniamo al solito problema degli schemi superati oltre il quale le associazioni di categoria non riescono ad andare. Abbiamo promosso, poi, un progetto molto ambizioso che ha avuto un grande successo e che mi sembra interessante citare: *Live my life*, un programma in cui scambiamo di posizione, per una giornata, operatori di *front* e *back office* con affiancamento sul posto di lavoro. Questa particolare pratica ci ha permesso di consolidare il rapporto tra i vari uffici risolvendo, nel contempo, alcune complessità derivanti da fraintendimenti comunicativi o di prassi: se, anche solo per una giornata, si vivono le problematiche dei nostri colleghi, si riesce ad avere una visione più ampia del contesto lavorativo in cui si opera.

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane...

Penso che per lavorare nelle risorse umane si debba avere un insieme di doti, non solo una: coerenza, facendo quello che si dice, credibilità, per avere autorevolezza di fronte alle controparti, umiltà, ascoltando i problemi e le difficoltà degli altri e infine equità, tutelando l'aspetto meritocratico in ogni occasione.