

HR FORUM ABI 2015

Banche e Risorse Umane

LABORATORIO TEMATICO 3
“INNOVAZIONE NELLE TECNICHE DI GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE”

PAOLO PRAMPOLINI
BPER BANCA
RESPONSABILE SERVIZIO GESTIONE RISORSE
UMANE DI GRUPPO

SINTESI INTERVENTO

Roma, 9 giugno 2015

INNOVAZIONE NELLE TECNICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

“Trovare una dimensione applicativa di un’invenzione”, è questa una possibile definizione di “innovare”.

...bè, allora partiamo da una domanda tra gestori delle risorse umane: davvero abbiamo inventato qualcosa che prima non c’era? E se anche qualcuno di noi avesse la serenità necessaria per rispondere “sì”, abbiamo inventato davvero così tanto, da poterci porre in una dimensione che prima non esisteva, neppure in minima parte?

E se provassimo con “rinnovare”? Ci porremmo su un terreno un po’ meno affascinante dell’esplorazione pura, ma forse più promettente in termini di utilità e concretezza.

Scenari più complessi, obiettivi più sfidanti, tempi più compressi, budget di spesa più risicati, clienti interni più preparati ed esigenti, competitori più aggressivi. Questi, ed altri ancora, gli elementi di novità su cui applicare le nostre competenze di gestori per raggiungere il “vecchio-obiettivo”: favorire lo sviluppo delle risorse che ci sono affidate e fare in modo che domani siano più forti di oggi. E su questa scomposizione ai minimi termini, benvenuti siano i nuovi pensieri, i nuovi progetti, le nuove tecniche, i nuovi strumenti.

In questo senso l’esperienza di Bper Banca contiene molto di ciò che serve per poter affrontare, anche sotto il profilo gestionale, un cammino davvero evolutivo: una rapida retrospettiva di ventiquattro mesi ed un paio di numeri ne daranno la dimensione. Sei fusioni per incorporazione, e non erano le prime, a fare nascere una sola banca dove due anni fa ne esistevano sette. Raddoppia il numero dei dipendenti di Capogruppo (oggi più di 8000, per oltre 11500 nel Gruppo) e si moltiplicano le relazioni tra ognuno di loro, anche grazie all’ardita spedizione “Bper goes social” che ha consentito, tra l’altro, la nascita della nuova rete intranet aziendale grazie alla quale le distanze, divenute fisicamente assai onerose da colmare, si sono azzerate. Ed è incoraggiante constatare che le distanze vanno riducendosi anche dal punto di vista mentale, forse quello davvero delicato per chi, come noi, si è posto l’obiettivo di un’integrazione di funzionamento e produzione, ma anche di storie e di culture diverse. Sono nate community di progetto che hanno mosso diverse centinaia di colleghi ed hanno prodotto risultati talvolta eccellenti. Ed il gestore ha colto anche il significato più sottile e meno visibile di questi riusciti esperimenti, e cioè la loro capacità di generare “motivazione”, il primo (guardacaso “antico”) ingrediente indispensabile alla preparazione di tanti piatti. Una motivazione fatta di energia, di voglia, di disponibilità verso l’impegno e la fatica, ma anche di nuove aperture verso l’altro, solidali, franche, meno verticali e addirittura più sincere, probabilmente nate dalla consapevolezza che una “community”, in quanto squadra, o marcia in sincronia e sinergia, oppure genera le disconomie che la disgregano. E (guardacaso) neppure questo è un concetto nuovo, ma le nuove modalità lo rinnovano e lo rendono più fresco ed affascinante: ecco il motivo per cui le suddette fatiche sono state finanziate in molti casi da dosi anche superiori di entusiasmo.

Ora la sfida è rappresentata dalla ricerca delle giuste misure, delle velocità consentite, dall’equilibrio che serviva in passato e che serve ancora per trasformare ogni acrobatica accelerazione, in sostenibile velocità di crociera.

Ecco, in Bper Banca stiamo quindi sperimentando che se apri al futuro, poi il futuro entra, non si fa pregare, e quando è entrato, nulla è come prima ed in quel momento comprendi che il futuro, idealizzato e sponsorizzato, è il tuo presente e non è né garbato né politicamente corretto, non è cattivo, ma talvolta è violento. Come azzerare il rischio di viverlo come un intruso? Come trasformarlo in un’occasione? Non è facile dare una risposta che non scada in slogan, ma di certo invogliando le persone a sintonizzare i loro mega-mini-mondi sulle lunghezze d’onda del mondo in cui viviamo: il solco della tradizione se smette di essere la molla che ci incoraggia, diventa la zavorra che ci seppellisce. Ed è proprio su questo sguardo verso il passato che incorniciamo la foto: non è prudente e potrebbe non essere conveniente “restaurare il passato”, ma potrebbe essere uno spreco rottamarlo tutto in quanto tale. Quanti progetti, proprio perché “passati” non contengono più le bollicine di quelli appena stappati? Tanti, forse tutti. Ma hanno tutti davvero esaurito la loro capacità di generare risultato? Certamente no, certamente non tutti, vanno distinti. Ecco perché il gestore di Bper Banca sta lavorando sui campi conquistati in un secolo e mezzo di storia aziendale e meglio dissodati nei due precedenti piani industriali: questo gli ha tolto il ruolo di conquistatore, di esploratore e per l’appunto, di inventore, ma mentre dialoga con le risorse, mentre ne approfondisce la conoscenza, mentre usa strumenti nuovi per fare diagnosi e misurare bagagli di competenza, profili di potenziale, mentre disegna percorsi di sviluppo ...quel gestore sta producendo tutto quello che serve al resto della banca, anche agli esploratori, ai conquistatori e, quando ne trovi qualcuno, anche agli inventori.