

FORUM HR 2016 – BANCHE & RISORSE UMANE

Roma, Palazzo Altieri, 10 e 11 maggio 2016

Intervento del **dott. Giovanni Rossi**
Responsabile Direzione Personale
Banca Popolare di Vicenza

Buongiorno a tutti.

So che mi permetterete di farvi un racconto. Quando l'ABI organizza il Forum HR non pensa soltanto a mettere insieme alcune persone per fare riflessioni molto interessanti, sempre attuali, di grande coinvolgimento; l'ABI cura pure la rappresentazione, cioè organizza le cose in maniera tale da fornire anche un po' di spettacolarità, come è giusto, visto che non possiamo vivere soltanto di riflessione.

Così, quando Giancarlo Durante mi ha chiesto se ero disponibile a partecipare a questo incontro - cosa che ho accettato con grande entusiasmo, con grande felicità - ho pensato, in questa rappresentazione, a quale fosse il mio ruolo considerato il *panel* dei partecipanti e, ad un certo punto, ho raggiunto una certezza: io qui faccio la parte del parente povero, e provo a raccontarvi perché.

Sono napoletano ed ho incominciato ad occuparmi di risorse umane nella Banca Sannitica che negli anni '80 era una piccola banca locale della Campania; quel sistema di banche locali, che era diffusissimo, andò quasi subito in crisi e fu oggetto di incorporazioni da parte di aziende più grandi. Anche la Banca Sannitica fu comprata dalla Banca Popolare di Novara che la pagò un prezzo molto elevato. La Sannitica era una banca che non applicava il contratto nazionale, una delle poche e, perciò, la Banca Popolare di Novara non solo la pagò molto, ma su 650 persone si ritrovò anche moltissime vertenze di lavoro.

Arrivai nei primi anni 90' a Novara, nella BPN e, quando mi nominarono Responsabile del Personale, mi dissero anche che la Banca era tecnicamente fallita. C'era stato lo scandalo Sasea, avevano dato i soldi ad un finanziere di nome Parretti, l'Amministratore delegato era andato agli arresti domiciliari, l'azione lingotto d'oro - era chiamata così - era crollata. Quando il mio vicino di casa seppe che ero un dirigente della Banca Popolare di Novara quasi non mi parlò più: ma era una persona perbene e, dopo poco, diventammo comunque amici.

Io non parlo di primogeniture, ma credo che nella BPN abbiamo fatto una delle prime procedure ex L. 223 (la legge sui licenziamenti obbligatori) della storia delle banche e aggiungo che in pochi giorni, per dimostrare che la banca, che aveva circa 6000 dipendenti, poteva lavorare con tante risorse in meno, dicemmo che 700 persone della rete sarebbero diventate tutti sviluppatori, li portammo via e così avviammo gli esodi e gli altri interventi che erano indispensabili.

Per fortuna arrivò dopo un po', nel 2002, la fusione con la Banca Popolare di Verona e nacque il Banco Popolare di Verona e Novara. Io andai a lavorare a Verona: dopo qualche mese su diversi dirigenti novaresi che erano andati a Verona si fece una "riflessione gestionale": io restai al mio posto, perché avevo accettato di fare le relazioni sindacali che, come sapete, è un lavoro che non ha molti concorrenti.

Nel 2007 arrivò la fusione con la Banca Popolare Italiana: toccammo il cielo con un dito perché diventavamo il terzo gruppo bancario italiano: avevamo un piano industriale fantasmagorico, era l'unico piano che prevedeva una crescita dell'occupazione, i dipendenti del nuovo gruppo dovevano diventare 21.500; quanti sono ora al Banco Popolare? Sono 17.500: tra cessioni, riduzioni, esodi, sono 4000 in meno e dovevano essere 300 in più!

Ad aprile del 2012 il nuovo vertice della BPM mi chiese di andare a lavorare a Milano per fare il Responsabile del personale. Io accolsi volentierissimo quella proposta: pensavo di chiudere la mia carriera a Verona e, quindi, per

me era un nuovo inizio, in una banca che aveva bisogno di essere ristrutturata, una banca che era sull'orlo di un commissariamento, che aveva bruciato 2 miliardi e mezzo di euro tra mancati avviamenti e crediti sbagliati e che aveva, come forse ricorderete, un grande problema di governance alla quale nessuno aveva messo mano, pure lì con un precedente vertice interessato da clamorose questioni giudiziarie.

Abbiamo lavorato per ristrutturare, per cambiare quella banca e devo dire che una serie di cose sono state fatte. Dopo di che questo nuovo vertice cadde veramente su una grande buccia di banana: decise, prima di preparare la trasformazione in società per azioni, di proporre il voto a distanza e in un'assemblea, nella quale quei bravi operatori milanesi pensarono che il Presidente di allora volesse il voto a distanza perché così da Kuala Lumpur o dal Bangladesh o non so da dove i suoi sodali avrebbero votato col telefonino per fare la Società per azioni anziché mantenere la Popolare, la proposta fu bocciata con migliaia di voti contro i 78 che votarono a favore del voto a distanza.

Quel vertice andò via dopo poco tempo poiché evidentemente risentì di questa sconfitta; fu sostituito da nuovi esponenti di comando ed io non credo di essere riuscito a farli innamorare di me.

A settembre del 2015, quindi, sono andato via da Milano, da gennaio lavoro alla Banca Popolare di Vicenza e se qualcuno mi vuol fare domande sulla Banca Popolare di Vicenza e di come è messa io posso dare tutte le risposte del caso!

Perché vi ho raccontato queste cose? Perché in questa storia, che è la mia, tante delle persone che sono qui si possono riconoscere, perché è la storia di un mondo che era immobile - 25 anni fa, un quarto di secolo fa - e che negli ultimi 25 anni è stato oggetto di cambiamenti enormi, tanto più difficili da gestire perché sconosciuti, perché venivamo da un mondo che era totalmente diverso, spesso addirittura opposto.

Per l'industria la cosa è più semplice, un'azienda fallisce e si chiude lì. Qui da noi, invece, anche le banche che sono fallite continuano ad esserci: è meraviglioso tutto questo! Tutt'al più si fondono, però continuano ad esserci.

Come è cambiato, in questa grande evoluzione del sistema, il mestiere di coloro che si occupano di personale nelle banche? Luca Solari, nel corso dell'intervento che mi ha preceduto, ha detto "il ruolo delle risorse umane nelle strategie non è cambiato dal 1998 al 2015" e pare che abbia ragione perché, per venire qui e per dimostrare che ho studiato, qualche giorno fa mi sono messo al computer ho inserito su Google la seguente richiesta: "come si fa a fare responsabili delle risorse umane nel 2015"? Non ho trovato delle grandi risposte, non è che mi si sia svelato un mondo.

Ma voglio dire, al contrario, che andrebbe studiata meglio la nostra esperienza, la vostra esperienza, quella delle persone che si occupano di risorse umane nelle aziende di credito: perché è un'esperienza che non ha uguali. Perché mentre altrove bisogna gestire per i fortunati solo la crescita, per qualcuno solo la stabilità, per qualcun altro solo la fine delle cose, voi dovete contemporaneamente pensare alla "*pars destruens*" e alla "*pars costruens*". Dovete - e noi tutti, dobbiamo - continuamente pensare a cosa bisogna far finire: nell'ultimo quarto di secolo abbiamo pensato a tante cose che sono finite e le abbiamo gestite e ancora non sappiamo se sono finite. Ma poiché noi dobbiamo garantire anche un futuro per le aziende e innanzitutto per le nostre risorse, dobbiamo contemporaneamente pensare a come fare in modo che queste persone possano continuare ad avere fiducia e a lavorare in aziende che attraversano momenti difficilissimi, ma che devono guardare avanti!

Come facciamo a fare questo? Noi sappiamo, abbiamo imparato che non possiamo farlo in maniera arrogante. Non possiamo farlo pensando di dirigere i processi, di dirigere le cose che accadono, senza "entrare dentro" quei processi. Per le ragioni che ho ricordato, per questa storia che ci ha

accompagnato, noi siamo persone che hanno accumulato una sensibilità particolare, che si rendono conto che nessuno può dominare la realtà, che non si può essere arroganti.

Noi sappiamo questo: la società e la natura umana sono regolate da tempi propri sui quali possiamo intervenire creativamente, ma che nessuno può mai dominare: noi non possiamo dominare i processi e sappiamo - questo è il nostro valore, questo significa fare di risorse umane nel nostro mondo - che bisogna intervenire creativamente e con una attenzione sempre sottoposta alla verifica della realtà.

Quanto più il mondo viene costretto con rigida impazienza entro categorie razionali, tanto maggiori sono le esplosioni dell'irrazionalità con la quale si sorprende. I precedenti vertici della BPM erano convinti che proporre il voto a distanza fosse una cosa democratica e avveniristica, che fosse una cosa che tutti dovevano condividere perché anticipava il nuovo mondo: il risultato furono quelle migliaia di voti contro e solo i nostri 78 a favore. Col senno di poi, quello è stato certamente un voto irrazionale, ma la responsabilità di aver interrotto un percorso di modernizzazione è di chi ha espresso quel voto o di chi lo ha prodotto con una fuga in avanti che non ha saputo considerare i sentimenti delle persone che ne erano coinvolte? Io penso che la colpa sia di chi ha prodotto quel voto.

Perché? Perché arrivare troppo in fretta, precedere troppo i fenomeni è spesso vissuto come un comportamento visionario; non è possibile essere troppo illuministi, sapere troppo tempo prima quello che accadrà e pensare di farlo accadere secondo quello che abbiamo nella nostra mente; non può andare così.

Qual è, pertanto, il ruolo delle risorse umane? Václav Havel - è stato Presidente della Repubblica cecoslovacca dopo la liberazione - diceva: *"noi che vogliamo spiegare il mondo dobbiamo, invece, comprenderlo; non basta imporgli le proprie parole, bisogna tendere l'orecchio e rimanere in ascolto della polifonia dei suoi messaggi spesso contraddittori"*: non trovate che sia

bellissima questa frase? Io ve l'ho portata apposta perché è tanti anni che l'ho letta e la trovo sempre molto attuale: è una frase meravigliosa!

Come vorremmo essere? Noi vorremmo essere così, noi vorremmo essere così come persone e noi vorremmo essere così nel nostro lavoro. Per poter essere così, bisogna essere capaci di ascoltare: io non vengo qui a dirvi una cosa scontata che tanti dicono e, cioè, che "il responsabile delle risorse umane deve saper ascoltare, deve saper avere relazioni positive, ecc.", non è questa banalità che voglio ripetervi, non vale la pena di perdere tempo a venire al Forum dell'ABI per sapere queste cose.

Quando dico capaci di ascoltare, intendo dire capaci di "essere dentro" al mondo nel quale svolgiamo il nostro delicato lavoro..

A me piace molto Simenon e mi piace moltissimo il commissario Maigret. Chi di voi ha letto Simenon e conosce Maigret sa qual è il metodo del grande commissario: sa che lui, per capire il caso che deve affrontare, incomincia col "digerire" le situazioni nelle quali si trova. Io penso che così si debba essere per poter gestire le cose che abbiamo di fronte e per poterle gestire bene.

Voglio dire, infine, ancora due cose, prima una sull'avanzare irrefrenabile della tecnologia e poi dopo sullo *smart working*.

Vi racconto un altro esempio di illuminismo che allontana i risultati: eravamo a Verona e il dirigente di una grande azienda informatica, durante un bell'incontro convocato apposta, ci rappresenta un nuovo prodotto della sua azienda, un prodotto che dice "guardate se voi mettete qua dentro una serie di informazioni corrette, questo qui vi tira fuori tutte le soluzioni di cui avete bisogno: è una roba strepitosa e nel mondo della medicina questo sta sostituendo i medici; non c'è più bisogno dei medici e quindi vi conviene comprare questo software perché vedrete che vi servirà moltissimo".

E' ovvio che il racconto fatto in quel modo generò il panico in persone che già normalmente vedevano in dubbio il proprio lavoro: adesso si avviano verso la fusione con la Banca Popolare di Milano e sono tutti lì ancor più preoccupati (credo che sia normale, come lo eravamo noi quando facevamo le fusioni precedenti e cercavamo di capire se rimango o meno e dove rimango). Quel prodotto informatico non è stato comprato: un esempio di cosa giusta e affascinante, ma anche di cosa fatta troppo presto e con i toni sbagliati di chi è tanto più avanti dei propri interlocutori.

Penso che, pur con tutti gli strumenti tecnologici importanti e sempre più nuovi che si affermano ogni giorno, non ci potrà essere nessuno stratagemma artificiale in grado di sostituire la raffinatezza del pensiero, quello che anche noi rappresentiamo. Usiamo pure tutto quello che c'è da usare con grande tranquillità: nessuno ci potrà sostituire e nel mondo del credito è ancora più difficile sostituire le persone che si occupano di risorse umane, perché la loro sensibilità è una sensibilità sopraffina.

Infine, penso che "poter" utilizzare lo smart working, cioè poter lavorare ovunque, non significhi necessariamente "volarlo" fare. Quando si parla di smart working come lavoro da casa, mi viene alla mente la scena di un film nella quale si vede una signora che lavora da casa col suo bambino in braccio al quale tentava, con una mano, di dare il biberon cercando di farlo star zitto perché, con l'altra mano, doveva tenere il telefono e rispondere al cliente che voleva fare con lei una telefonata hot.

Io a casa preferisco guardare la televisione, oppure leggere e se penso di dover lavorare a casa (a volte lo faccio di sabato o di domenica) proprio lo vivo come una disdetta! Insomma, sono scontentissimo, lo faccio sempre tardi poi, perché tendo sempre a rinviare.

Lo smart working è importante non perché si possa in alcuni casi lavorare nel proprio appartamento, cosa che pur evidentemente dobbiamo consentire, ma penso che lo smart working significhi un'altra cosa e questo

sì che rappresenta un valore, rappresenta, cioè, il fatto che si possa lavorare anche in luoghi di lavoro diversi.

Beate quelle aziende che si possono permettere, tra l'altro, di creare ambienti di lavoro diversi e diffusi, non perché in questo modo si possa lavorare da soli, ma perché invece si riesca a lavorare con gli altri in tanti luoghi possibili, più semplici da raggiungere e più idonei a dare valore al lavoro, approfittando di tutte le occasioni per mettere insieme sensibilità, talenti, riflessioni, confronti, costruzioni e, perché no, anche sogni; in tutto questo mondo i responsabili delle risorse umane non hanno soltanto un passato e non hanno soltanto un presente; io sono certo che essi, anche nelle banche italiane, hanno un grande futuro.

Grazie a tutti.