

FORUM HR 2017

Oliviero Bernardi

Chief Administrative Officer ICBPI

Buon giorno a tutti e grazie per questo evento.

Il tema trattato è molto attuale e coinvolge tutti quelli che sono chiamati "addetti ai lavori", senza esclusione di nessuno.

Il "digitale" ed il suo ingresso nel mondo dei servizi, ha impattato molto velocemente tutto il mondo del lavoro ed è semplice anche capire perché.

La trasformazione prodotta dal digitale interessa le Imprese, le Banche nel nostro caso, per come accorcia la distanza col Cliente, perché sburocratizza il rapporto e semplifica l'esperienza cliente.

Ma impatta sulle Aziende e sulle persone che ci lavorano, anche per altre diverse ragioni, più attinenti con il nostro mondo HR:

- **competitività** - stare al passo con più competitor, non solo tradizionali
- **costi** - il digitale costa molto per tecnologia e reclutamento di risorse
- **skill** - il digitale semplifica l'esperienza cliente, ma richiede molta innovazione
- **processi di lavoro** - ne richiede una modifica perché rafforza il lavoro in squadra, portandolo ad essere un lavoro insieme.

Nella **COMPETIZIONE** accade che molte Imprese ad elevato contenuto tecnologico, entrano facilmente nel mondo dei pagamenti, pur non avendo competenze bancarie, ma sfruttando a fondo la superiorità della tecnologia nella la sicurezza delle transazioni.

Nei **COSTI**, perché la trasformazione digitale costa molto, per infrastruttura e reclutamento di persone capaci e richiede capacità di investimento continue, non sempre remunerate nel breve.

Nelle **SKILL**, perché il digitale rende facilmente obsolete alcune competenze e l'aggiornamento delle capacità professionali od il reimpiego di personale, richiede spesso tempi lunghi ed incerti ed implica complessi e delicati percorsi di job Rotation.

Nei PROCESSI DI LAVORO, perché accanto all'intuibile necessità di ammodernamento, si affianca una novità che ho definito come il passaggio dal "lavoro di squadra" al lavoro "insieme".

Su questo spendo qualche parola in più.

Tutti noi del mondo HR, sappiamo quanto tempo spendiamo in Azienda a combattere i silos anche se nessuno formalmente li difende. Ma sostanzialmente esistono e prosperano in tutte le Aziende.

Beh, consolidiamoci, perché forse il digitale costringerà tutti ad affrontare velocemente il mondo opposto e cioè il fatto che il Marketing, l'IT, lo Sviluppo Prodotti ed il Commerciale lavorino nello stesso ambiente, sullo stesso progetto e portando tutti valore e competenza, non solo per la loro parte, ma per tutto. Ed il Cliente, oggi solo occasionalmente parte del processo, diverrà il vero protagonista e forse parteciperà anch'esso a tutto questo complesso di novità.

Quindi avremo un impatto anche sulla struttura dei lay out. Molti meno uffici singoli, più desk sharing. Processi di lavoro molto più vicini a quelli delle start up, interdisciplinari e centrati sugli output, quindi svincolati dagli attuali schemi, orari e disciplinari.

Conteranno i contenuti del lavoro fatto; i feed back sulla qualità del prodotto - e quindi la valutazione della performance - saranno immediati ed a base di like o di emoticon; la leadership sarà sempre più legata allo spirito di squadra ed alla capacità di includere le persone e di massimizzarne le qualità.

Per noi HR quindi un momento cruciale di cambiamento che vedrà ancora importanti fasi dedicate alla riorganizzazione e ristrutturazione, ma accompagnate in maniera più forte e cogente dalla visione del futuro e da una accresciuta ed incisiva capacità di generare motivazione ed energia, partecipazione e innovazione.

Ristrutturare sarà infatti necessario, ma saranno progetti sempre più svincolati dalla necessità di tagliare costi e sempre più orientati al Capability Changeover, quindi focalizzati sul ricambio di competenze e sulla riconversione delle skills. Processi articolati che metteranno in discussione anche parti significative degli attuali inquadramenti contrattuali e che chiameranno le Parti Sociali ad un confronto più aperto sul futuro.

Non sarà facile. Tutti sappiamo che queste cose sono necessarie anche per dare stabilità, ma tra il dire e il fare, si sa, c'è di mezzo il mare.

Ma è la sfida vera che siamo chiamati ad affrontare, una sfida di cultura e valori oltre che di processi organizzazione del lavoro.

Il digitale è stato uno degli elementi che hanno prodotto ed accelerato la crisi del sistema bancario. La sua velocità nel diffondersi, l'impatto di innovazione

e l'ingresso di nuovi protagonisti e competitor ha accelerato i processi di ammodernamento delle Banche.

Oggi il digitale deve essere una opportunità da cogliere per continuare il percorso di cambiamento avviato, coinvolgendo sempre di più le componenti soft dell'Organizzazione, la cultura ed i valori.

Grazie per l'attenzione.